

## **Assistenttityön kuvaus maakuntaohjelmien vertaisarviointiprosessissa**

Paula Latvanen

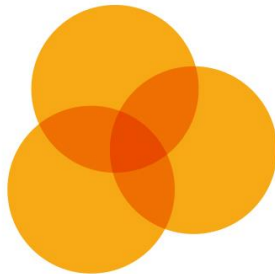
<b>Tekijä(t)</b> Paula Latvanen	
<b>Koulutusohjelma</b> ASSI	
<b>Assistenttityön kuvaus maakuntaohjelmien vertaisarviointiprosessissa</b>	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 36 + 33
<p>Opinnäytetyö käsittelee strategian toimeenpanoa ja arviointia. Toimeksiantajana on työnantajan Uudenmaan liitto. Yksi Uudenmaan liiton ydintoiminnoista on ohjelmatyö. Uusimaa-ohjelma on laadittu vuosiksi 2014 - 2017 ja ohjelman arviointi on ajankohtaista vuoden 2016 aikana. Toimeksiannon aihe siis oli ajankohtainen työnantajalle.</p> <p>Opinnäytetyössä kuvasin vertaisarviointiprosessin ja tuotin taustamateriaalia asiantuntijoiden käyttöön. Lisäksi osallistuin arviointityöpajoihin ja tein niistä muistiinpanot sekä olin mukana järjestämässä arvioinnin päätteeksi järjestettävää sidosryhmäseminaaria toukokuussa 2016.</p> <p>Johdannossa kuvaan arvioinnin lähtökohtaa, tahtotilaa sekä arviointiprosessin kulkua. Arvioinnin pohjana on maakuntaliittojen strategiatyö, jonka vuoksi yleinen liittojen suunnittelumallin ja toiminnan kuvaus oli työn taustoittamiseksi paikallaan. Teoriaosiossa käsitteelin vertaisarviointeja Suomessa ja ulkomailla ja kuvasin paria valitsemaani arviointiprosessia. Lisäksi viitekehyykseksi muodostui tiedonjohtamisen malli ja hiljaisen tiedon, oppimisen ja tietovarannon luomiseen liittyvä teoriaosuus.</p> <p>Itse produkti eli toiminnallinen osuus käsittää vertaisarvioinnin tausta-aineiston, kolmen työpajan aineiston sekä itse arviointiraportin. Tausta-aineisto, työpaja-aineistot sekä arviointiraportti ovat opinnäytetyön liitteinä. Lisäksi prosessin tuloksien jakamiseksi järjestettiin sidosryhmäseminaari.</p> <p>Pohdintaosiossa avasin opinnäytetyön karikoita oman oppimiseni kannalta. Pohdin työn luotettavuutta ja johtopäätöksiä työstä sekä kehittämis- ja jatkoehdotuksia. Lisäksi reflektoin omaa oppimista prosessin aikana. Pohdintaosuuteen kuuluu myös strategia-työprosessin kuvaus sekä itse prosessin että assistentin työn kannalta.</p> <p>Työ tehtiin kevään 2016 aikana ja se valmistui huhtikuussa lopussa 2016.</p>	
<b>Asiasanat</b> Vertaisarviointi. Strategiatyö. Kokemusoppiminen. Prosessit.	

# Sisällys

1 Johdanto: toiminnallinen opinnäytetyö maakuntastrategioiden vertaisarviointiprosessista .....	1
2 Arvioinnin pohjana liittojen strategiatyö .....	3
2.1 Mikä ihmeen maakuntaliitto ja maakuntaohjelma .....	3
2.2 Maakunnan kehittämisen malli .....	5
2.3 Miksi arvioidaan – miksi juuri nyt ja juuri näin? .....	6
2.4 Opinnäytetyössä käytettyjä käsitteitä .....	8
3 Peer Review - vertaisarviointia meillä ja muualla .....	10
3.1 Vertaisarviointeja Suomessa .....	10
3.2 Peer Review, OECD:n työkaluja .....	11
3.3 Peer Review, EU Smart Specialisation platform .....	12
4 Teoriasta käytäntöön – vertaisarvioinnin prosessi maakuntaohjelmien arvioinnissa ....	15
4.1 Arviointityöpajat .....	16
4.1.1 Arvioijien roolit .....	17
4.1.2 Arvioinnin apuvälineeksi kehitetty yhteinen työkalu .....	17
4.2 Vertaisarvioinnin raportointi .....	18
4.3 Tilaisuus sidosryhmille .....	21
4.4 Johtopäätökset työryhmätyöskentelystä .....	21
4.5 Tiedotus/ työn loppuunsaattaminen .....	23
5 Tiedonjohtaminen ja käytäntö arviointiprosessissa .....	24
6 Opinnäytetyön prosessin kuvaus ja oman oppimisen arviointi .....	26
6.1 Vertaisarviointiprosessi assistentin näkökulmasta .....	27
6.2 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi .....	29
6.3 Toiminnallisen osuuden, teoriaosuuden ja pohdintaosion suhde .....	30
6.4 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset .....	32
7 Lähteet .....	33
8 Liitteet .....	37
Liite 1 Arvioinnin aikataulu .....	37
Liite 2 Vertaisarviointiin osallistuvat asiantuntijat .....	38
Liite 3 Arviointisabluuna .....	39
Liite 4 Maakuntien ja ohjelmien perustietoja .....	42
Liite 5 Arviointityöpajojen ohjelmat .....	44
Liite 6 Uudenmaan esitys Varsinais-Suomen strategiasta 3.2.2016 .....	45
Liite 7 Uudenmaan arviointi Varsinais-Suomen ohjelmasta .....	61
Liite 8 Sidosryhmäseminaarin 17.5.2016 ohjelma .....	69

# 1 Johdanto: toiminnallinen opinnäytetyö maakuntastrategioiden vertaisarviointiprosessista

Teen opinnäytetyöni toimeksiantona liittyen tehtäväkuvaukseeni hankeassistenttina Uudenmaan liitossa. Tehtäväkuvauksessani on määritelty, että huolehdin Uusimaa-ohjelman arviointiprosessin vaatimista järjestelytehtävistä. Toimeksiantosopimus solmittiin 28.1.2016 ja lopputyön suunniteltu valmistuminen on toukokuussa 2016. Työ on tärkeä ja ajankohtainen työnantajalle, koska maakuntaliittojen tulee arvioida voimassaolevat maakuntaohjelmat kerran niiden toimintakaudella. Maakuntaohjelmat kattavat vuodet 2014 - 2017, joten arviointi päädyttiin tekemään kevään 2016 aikana.



Maakuntaohjelmien vertaisarviointi 2016  
PIRKANMAA – UUSIMAA – VARSINAIS-SUOMI

Kolme maakuntaliittoa (Pirkanmaa, Uusimaa, Varsinais-Suomi) päättivät syksyllä 2015 tehdä yhdessä maakuntaohjelmien arvioinnin vertaisarviointina. Näitä kolmea maakunta yhdistää suuren koon ja yliopistokaupunkikeskusten myötä samankaltainen tilannekuva ja kehitystarpeet. Ohjelmien vertaisarviointi tehdään kevään 2016 aikana ja raportoinnin tulokset käsitellään sidosryhmäseminaarissa toukokuussa 2016. Kuvassa Uudenmaan liitossa muotoiltu graafinen logo maakuntien vertaisarviointiprosessille

Kuva 1: vertaisarvioinnin logo

Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeiden mukaan toiminnallinen opinnäytetyö voi olla esimerkiksi kehittämis- tai suunnitteluhanke, tuotekehitystyö, tapahtuma, julkaisu tai multimediatuote, joka koostuu kahdesta osasta: raportista ja sekä varsinaisesta toiminnallisesta osasta. (Haaga-Helia 2015.)

Työn alussa käsittelen strategiatyötä maakuntaliitoissa sekä maakunnallisen kehittämisen mallia sekä edellisen ohjelman arviointia ja kehittämisehdotuksia ja niiden vaikutuksia nyt voimassaoleviin ohjelmiin. Teoriaosassa keskityn vertaisarviointien viitekehykseen sekä kirjallisuuden että tehtyjen vertaisarviointien pohjalta.

Toiminnallisessa osassa kerron prosessin kulusta vertaisarviointityöpajojen kautta tulosten julkistamiseen. Olen rajannut toiminnallisen osion ja siihen liittyvät liitteet Uudenmaan liiton osaan itse työstä eli arvioon Varsinais-Suomen ohjelmasta.

Prosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen:

1. Etukäteisvalmistelut, johon kuuluu hallinnollinen työn valmistelu (ohjausryhmän valinta, fasilitaattorin valinta, suunnitelma ja aikataulu)
2. Perehdytys, joka sisältää pääarvioijien ja kumppaniarvioijien roolin täsmentäminen sekä taustatiedon keräyksen ja arviointityökalun muotoilun
3. Arviointityöpajoihin, joissa asiantuntijat kokoontuivat käymään läpi arvioitavaa ohjelmaa
4. Työpajojen jälkeen tapahtuvaan arviointien ja työpajojen raporttien laadintaan
5. Työn loppuun saattamiseen eli päätösseminaarin valmisteluun ja hyvien käytäntöjen hyödyntämiseen omissa organisaatioissa.

Prosessin ohjausryhmä päätti, että vertaisarvioinnin tuloksista ja maakuntien itsehallinto-uudistuksesta järjestetään sidosryhmäseminaari toukokuussa 2016. Olen ottanut tämän seminaarin ohjelman ja järjestelyt mukaan toiminnalliseen osioon, koska sen järjestämistä pidettiin kaikissa liitoissa tärkeänä arvioinnin kannalta. Seminaarissa myös keskustellaan siitä, miten rakentaa toimivaa ja tehokasta maakuntasuunnittelua uudistuvaan aluehallintoon.

Tiedonjohtamisella on myös suuri rooli arviointiprosessissa. Tiedonjohtamisella tarkoitetaan sekä työnaikana koottua tietovarantoa, arviointeja ja yhdessä työskentelyä kuin myös hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä ja oppimista prosessin aikana.

Opinnäytetyön prosessin kuvauksessa pohdin työn prosessin kulkua arviointiprosessin sekä oman oppimisen kautta. Lisäksi kuvaan assistentin työnkaaren strategiaproessin aikana.

## **2 Arvioinnin pohjana liittojen strategiatyö**

Opinnäytetyöni toimeksiantajana on Uudenmaan liitto. Uudenmaan liitto on maakuntaliitto, jonka tehtävät ovat lakisääteisiä ja liittyvät aluekehittämiseen ja aluesuunnitteluun (laki alueiden kehittämistä ja rakennerahastojen hallinnoinnista 7/2014).

Olen itse ollut töissä Uudenmaan liiton toimistolla jo reilut kymmenen vuotta. Vuoden 2016 alusta palasin kolmen vuoden työkierrosta Keski-Uudenmaan kuntien palveluksesta takaisin liiton toimistoon Pasilaan. Yhdeksi työtehtäväkseni palatessani sovittiin maakuntastrategioiden vertaisarvioinnin assistentin tehtävät.

Vertaisarviointi kattaa kolmen maakuntaliiton maakuntaohjelmien arvioinnit. Nämä liitot ovat:

- Pirkanmaan liitto
- Uudenmaan liitto
- Varsinais-Suomen liitto

Opinnäytetyön nimenä on Assistenttityön kuvaus maakuntaohjelmien vertaisarviointirpösessissä. Tavoitteenani on tehdä asiantuntijoiden avuksi mahdollisimman korkealaatuista taustamateriaalia ja työpajamateriaalia sekä hallinnoida työn aikatauluja ja avustaa raportin laatimisessa. Opinnäytetyöni on toiminnallinen ja työn aikana syntyvät sekä työpajamateriaalit, taustamateriaalit, aikataulut että Uudenmaan liiton vertaisarvioinnin raportti Varsinais-Suomen liiton ohjelmasta sekä sidosryhmäseminaarin aineisto.

### **2.1 Mikä ihmeen maakuntaliitto ja maakuntaohjelma**

Suomi on jaettu kahdeksaantoista maakuntaan. Maakunnan liitto on lakisääteinen kuntayhtymä, johon jokaisen kunnan on kuuluttava. Uudenmaan liittoon kuuluu 26 kuntaa ja maakunnan asukasluku on noin 1,6 miljoonaa. (Kuntaliitto 2015.)

Maakunnan liiton ylin päättävä elin on maakuntavaltuusto, jonka poliittiset voimasuhteet määräytyvät kuntavaalien perusteella. Käytännön työtä johtaa valtuuston valitsema hallitus ja maakunnan liiton toimistoa johtaa maakuntajohtaja. Uudenmaan liiton toimistossa työskentelee reilut 80 asiantuntijaa ja tukipalvelujen henkilöä. Kaikkien 18 maakuntaliiton yhteenlaskettu henkilöstö on noin 650 ja niiden yhteenlasketut budjetit noin 50 miljoonaa euroa. Uudenmaan liiton talousarvio on noin 9 miljoonaa euroa. (Uudenmaan liitto 2015.)

Maakuntien tärkeimpiä tehtäviä ovat (työ- ja elinkeinoministeriö 2015):

- alueen edunvalvonta
- aluekehittäminen
- aluesuunnittelu (maakuntakaavoitus)
- kansainvälinen toiminta
- suurelta osin vastuu EU:n rakennerahasto-ohjelmista ja niiden täytäntöönpano

Aluekehittämislaissa 7/2014 § 17 on määritelty että maakuntaliitot vastaavat aluekehittämisen strategisesta kokonaisuudesta ja että liitoilla on kolmetoista lakisääteitä tehtävää:

- 1) maakunnan yleinen kehittäminen ja yhteistyö valtion viranomaisten ja alueen kuntien ja kaupunkien, yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa
- 2) elinkeinoelämän toimintaedellytysten kehittäminen
- 3) ELY-keskusten ja tarvittavilta osin aluehallintovirastojen strategisten ohjausasiakirjojen laatimiseen osallistuminen (ELY-keskukset ovat valtionohjauksessa toimivia elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskuksia)
- 4) alueellisen pitkän ja keskipitkän aikavälin koulutustarpeiden ennakkoinnin järjestäminen
- 5) kulttuuria koskevien suunnitelmien ja kehittämistoimenpiteiden yhteensovittaminen
- 6) maakunnan liikennejärjestelmäsuunnitelman suunnitteluprosessin käynnistäminen, siihen liittyvän yhteistyön johtamisesta ja kyseisen suunnittelun yhteensovittamisesta maakunnan muun suunnittelun kanssa muualla kuin Helsingin seudulla
- 7) alueellisten laaja-alaisten luonnonvarojen ja ympäristöä koskevien suunnitelmien osalta suunnitteluprosessin käynnistäminen
- 8) kuntien ja muiden koulutuksen järjestäjien hanke-esitysten kiireellisyysjärjestyksen laatiminen seuraavaa neljää vuotta koskevaan rahoitussuunnitelmaan, lukuun ottamatta liikunnan koulutuskeskusten hankkeita
- 9) alueelliset liikuntaneuvostojen asettaminen
- 10) julkisen hallinnon yhteispalvelusta annetussa laissa tarkoitettua yhteispalvelun edistäminen
- 11) ennakkoinnin yhteensovittaminen maakunnassa, maakunnan ja sen osien kehityksen seuraaminen
- 12) kuntien ja maakuntien välistä yhteistyön edistäminen, kansainvälisiin asioihin liittyvien tehtävien hoitaminen
- 13) muiden laissa säädettyjen tehtävien hoitaminen

## 2.2 Maakunnan kehittämisen malli

Maakuntien suunnittelu käsittää maakuntasuunnitelman, maakuntaohjelman ja maakunta-kaavan. Maakuntasuunnitelmassa osoitetaan maakunnan tavoiteltu kehitys pitkällä aikavälillä (20 - 30 vuotta). Suunnitelmaa toteutetaan maakuntaohjelmalla ja maakuntakaavalla. Maakuntaohjelma on kunnallisvaalikauden käsittävä ohjelma, jolla suunnataan ja sovitetaan yhteen alueellista kehittämistyötä. Voimassaolevat maakuntaohjelmat on laadittu vuosiksi 2014 – 2017. Maakuntaohjelmasta on säädetty aluekehittämislaisissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.)

Työ- ja elinkeinoministeriö painotti 2010-luvulla yhä enemmän neuvottelupohjaista kehittämistä, jossa kaupunkiseuduilla on entistä tärkeämpi rooli (Uudenmaan liitto 2016). Sekä Pirkanmaan, Uudenmaan että Varsinais-Suomen ohjelmatyötä on kehitetty vastaamaan uusiin haasteisiin siten, että maakuntasuunnitelma- ja maakuntaohjelma on tehty yhtenä asiakirjana

Uudellamaalla ohjelmatyöhön koottiin uusmaalaisten toimijoiden yhteinen tahtotila Uudenmaan kehittämisstrategiasta ja -toimenpiteistä. Uusimaa-ohjelma sisältää maakunnan pitkän aikavälin vision ja strategian sekä kehittämistoimenpiteiden strategiset valinnat neljäksi vuodeksi. Uusimaa-ohjelma on hyväksytty Uudenmaan maakuntavaltuustossa 11.12.2013. (Uudenmaan liitto 2016.)

Lisäksi Uusimaa-ohjelman toteuttamisesta tehdään vuosittain toimeenpanosuunnitelma (lyhyemmin TOPSU), jossa esitetään keskeisiä Uusimaa-ohjelmaa toteuttavia hankkeita ja toimenpiteitä sekä niihin liittyviä ohjelmia. Suunnitelmassa on kolme laajaa kärkihankekokonaisuutta (Uusimaa-ohjelman toimeenpanosuunnitelma 2016 - 2017).

1. Kiertotalous ja cleantech
2. Kasvua kansainvälisestä saavutettavuudesta
3. Kotoutumisen tukitoimien kehittäminen ja uudet työmuodot

Kaikki hankkeet ja toimenpiteet toteuttavat sekä Uusimaa-ohjelmaa että Älykkään erikoistumisen strategiaa ja niiden toteutumista seurataan rahoituslähteittäin ja toimintalinjoittain. Vuosittain rahoitetut hankkeet kootaan yhteen ja raportoidaan maakuntahallitukselle ja maakunnan yhteistyöryhmälle. (Uusimaa-ohjelman toteutuminen vuonna 2015.)



Maakunnan kehittämisasiakirjat kattavat sekä maakuntasuunnitelman, maakuntakaavan ja maakuntaohjelman Kuvassa 2 Uudenmaan kehittämisen ja kehittämisasiakirjojen malli (Uudenmaan liitto 2016).



Kuva 2: Maakunnan kehittämisen malli

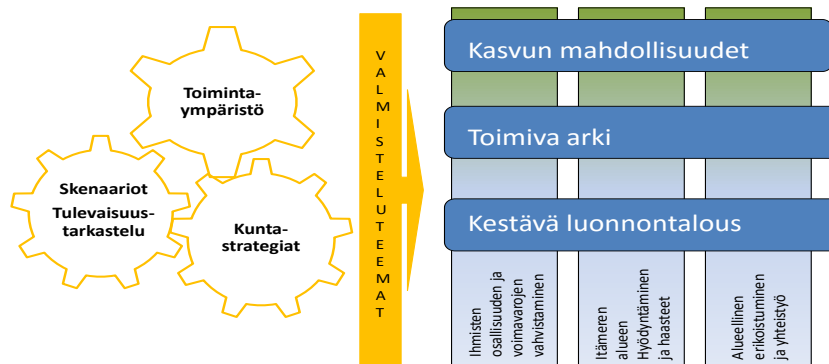
### 2.3 Miksi arvioidaan – miksi juuri nyt ja juuri näin?

Laissa alueiden kehittämisestä ja rakennerahastotoiminnan hallinnoimisesta (14.1.2014/7, § 46) veloitetaan arvioimaan ohjelma vähintään kerran ohjelmakauden aikana.

Tällä kierroksella vaalikauden puolimatkan krouvissa kolme suurinta maakuntaa päättivät toteuttaa maakuntaohjelmien ja -suunnitelmien yhdessä tehtävän vertaisarvioinnin. Pirkanmaan, Uudenmaan ja Varsinais-Suomen maakuntien liitot hahmottelivat vuoden 2016 alkupuolella toteutettavan arviointityöskentelyn, joka koostuu yhteisistä työpajoista ja niissä tuotetun aineiston analyysistä ja jäsentämisestä sekä vertaisarvioinnin tulosten esittelystä sidosryhmille. Työn valmistuttua arvioidaan lisäksi työn tuloksia ja prosessia. (Kuparinen 5.2.2016.)

Maakuntastrategioiden arviointi sovittiin tehtäväksi niin, että siihen osallistuvat maakuntien liittojen kehittämisen ja suunnittelun asiantuntijat perehtymällä naapurimaakunnan suunnitelmaan ja ohjelmaan. Alustava arvion tekemisessä käytetään hyväksi yhdessä laadittua arviointityökalua. Arviota tarkennetaan haastattelemalla suunnitelman laatineita asiantuntijoita. Vertaisarvioinnin lopuksi koossa ovat tiiviit kokonaisarvioinnit kolmen maakunnan ohjelmasta ja suunnitelmasta. (Kuparinen 5.2.2016.)

Arvioitavan Uusimaa-ohjelman valmistelun teemat ja näkökulmat ovat pelkistetty kuvassa 3. (Venäläinen 26.3.2013).



Kuva 3: Uusimaa-ohjelman valmistelun teemat

Edellisen ohjelmakauden aikana Uudenmaan maakuntaohjelma arvioitiin yhdessä muiden Etelä-Suomen yhteistoiminta-alueen (Kanta-Häme, Päijät-Häme ja Uusimaa) ohjelmien kanssa. Arviointi tilattiin MDI Management Intelligence Oy:ltä vuonna 2012 ([www.mdi.fi](http://www.mdi.fi)). Arvioinnin loppuraportti "Kohti vahvempaa kokonaisuutta" valmistui huhtikuussa 2013. Loppuraportissa todettiin mm. että Uusimaa-ohjelma on alueensa kehittämisen tärkein avaus ja että sillä tulee olla yhteys paikallisen tason lisäksi myös valtioon. (Kohti vahvempaa kokonaisuutta 2013.)

Raportissa annettiin seuraavat kehittämissuosituksat:

- tiivistetään yhteistyötä keskeisten sidosryhmien kanssa, erityisesti ELY-keskus
- eriytetään asiantuntija- ja sidosryhmätyötä
- vahvistetaan yhteyttä kuntien strategiseen kehittämiseen
- tuodaan ohjelmatyötä ja aluesuunnittelua lähemmäs toisiaan (MALPE-ajattelu, MALPE tulee sanoista maakäyttö, asuminen, liikenne, palvelut ja elinkeinot)

- maakunnallisen ohjelman tulee tukea paikallista kehittämistyötä niin, että reuna-alueiden ja metropolialueen ydin muodostavat strategisen ja toiminnallisen kokonaisuuden (Kohti vahvempaa tulevaisuutta 2013.)

## 2.4 Opinnäytetyössä käytettyjä käsitteitä

Vertaisarviointiprosessin aikana käytettyjä käsitteitä keräsin taulukkoon 1. Käsitteet esiintyvät joko itse opinnäytetyössä tai sen liitteinä olevissa työpajamateriaaleissa ja raporteissa. Käsitteet liittyvät sekä hallinnollisiin termeihin (ELY, TE, TOPSU) että strategiatyössä esiintulleisiin teorioihin (esim. Impact Investing, NABC-toimintamalli). Selitin myös EU-terminologiaa liittyen älykkään erikoistumisen alustaan.

akronyymi	kirjainsana, sanojen alkukirjaimista muodostettu sana
avoin data	julkishallinnolle, yrityksille, organisaatioille ja yksityishenkilöille kertynyttä jalostamatonta tietoa, johon on maksuton pääsy kaikille kiinnostuneille
ELY	Elinkeino-, Liikenne- ja Ympäristökeskus
EU 2020 strategia	EU komission 2010 hyväksymä kasvustrategia
EU Urban Agenda	Euroopan kaupunkien toimintaohjelma
Impact Investing	Vaikuttavuusinvestointi - keino kanavoida yksityistä pääomaa hankkeisiin, joilla tavoitellaan myönteisiä ja mitattavia yhteiskunnallisia vaikutuksia
Interventio-logiikka	tavoite – toimenpide – tuloksen mittari looginen viitekehys (LFA, logical framework approach)
IOOI	Input, Output, Outcome, Impact (Panos, Tuotos, Vaikutus, Vaikuttavuus) vaikuttavuusajattelun logistiikkaketju
maakuntaohjelma	neljän vuoden maakunnallinen strategia
maakuntasuunnitelma	pitkän tähtäimen (20 – 30 vuotta) maakunnallinen strategia
MALPE	maankäyttö, asuminen, liikenne, palvelut, elinkeinot
NABC-toimintamalli	Need – Approach – Benefits – Competition (tarve - lähestymistapa – hyödyt – kilpailu) (Stranford Research Institute SRI)

OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development, Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö
Peer Review	vertaisarviointi
Pohjoinen kasvuvyöhyke	Tukholmasta Pietariin ulottuva Pohjoisen Itämeren alueen vyöhyke
resilienssi	muutosjoustavuus
RIS3	Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation - älykkääseen erikoistumiseen perustuva tutkimus- ja innovaatiostrategia
S3	Smart Specialisation Strategy, Älykkään erikoistumisen strategia
skenaario	yksi tai useampi tulevaisuuden kehityskuva
SWOT	Strengths - Weaknesses – Opportunities – Threats (vahvuudet – heikkoudet – mahdollisuudet – uhat) (Albert Humphreyn)
TE-toimisto	Työ- ja elinkeinotoimisto
TEN-T verkko	Euroopan laajuinen tieverkosto (Trans-European Transport Networks)
viisi P:tä	Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective (suunnitelma, metku, malli, asema, perspektiivi) (Henry Mintzberg)
TOPSU	Uusimaa-ohjelman toimeenpanosuunnitelma
Knowledge Management	Tiedonjohtaminen
HRM	Human Resource Management, henkilöstöhallinto

Taulukko 1: Opinnäytetyössä esiintyviä käsitteitä

### **3 Peer Review - vertaisarviointia meillä ja muualla**

Vertaisarviointi (Peer Review) on käytäntö, jossa samalla alalla työskentelevät asiantuntijat eri organisaatioista arvioivat toistensa käytäntöjä ja tuloksia. Menetelmä on vuorovaikutteinen tapahtuma, jossa myös arvioitsijat ammentavat oppia arvionkohteena olevalta organisaatiolta. Terminä vertaisarviointi on itse asiassa osuva nimitys, sillä latinan par-sanasta johdettu englannin peer tarkoittaa samanarvoista, olipa kyseessä ikä, virka-asema, arvo tai muu ominaisuus. (Raivio 2006, 15.)

Vuonna 1961 perustettu Organisation for Economic Cooperation and Development, Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö on vertaisarvioinnin uranuurtaja ja on käyttänyt vertaisarviointeja jo usean vuoden ajan. OECD:n kuuluu 34 maata, ja se tekee yhteistyötä mm. Kiinan, Intian, Brasilian sekä Asian ja Afrikan kehittyvien maiden kanssa. Vertaisarviot on myös kattavasti dokumentoitu OECD:n nettisivuilla. (OECD, 2016.) Myös Euroopan Unionin alueella mm. uudella Älykkään erikoistumisen alustalla on tehty vertaisarviointeja vuosina 2012 – 2014 (Heiniemi-Pulkkinen 2.2.2016, Eskelinen 3.2.2016)

Suomessa vertaisarviointeja ovat käyttäneet esimerkiksi kaupunkien ilmastomuutoksen hanke Ilmastonkestävä kaupunki sekä oppilaitokset arvioidessaan näyttötutkintoja (Salminen, Linus 2013, Huttunen yms. 2010). Myös tieteellisiin lehtiin tarjottujen käsikirjoitusten laatua arvioidaan vertaisarviointina (Raivio 2006).

#### **3.1 Vertaisarviointeja Suomessa**

Arviointitapaa on käytetty esimerkiksi kaupunkien/kuntien välillä etsittäessä hyviä käytäntöjä ilmastomuutokseen sopeutumisessa (Ilmastonkestävä kaupunki: vertaisarviointi sopeutumisen arvioinnin välineenä 2013). Vuosina 2012 – 2014 toteutetun Ilmastonkestävä kaupunki hankkeen tavoitteena oli edistää ilmastonkestävää kaupunkisuunnittelua. Hankkeen aikana luotiin suunnittelutyökaluja- ja ohjeistusta kaupunkisuunnittelijoille. Hankkeeseen osallistuivat Helsingin kaupunki, Lahden kaupunki, Turun kaupunki, Vantaan kaupunki, Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä, Ilmatieteen laitos ja Turun yliopisto. (Salminen, Linus 2013.)

Vertaisarviointiprosessissa kaupunkien ilmastoasiantuntijat arvioivat toisten kaupunkien ilmastomuutoksen sopeutumisen ja torjunnan nykytilaa ja käytäntöjä haastattelemalla virkamiehiä ja päättäjiä ja tutustamalla asiakirjoihin. Lopputuloksena jokaiselle osallistuvalla kaupungilla tehtiin toimenpidesuosituksia. Tämän arvioinnin pohjalta on syntynyt selvi-

tys Helsingin, Lahden ja Turun kaupunkien vertaisarvio ilmastopolitiikasta ja hulevesien hallinnasta, Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen julkaisuja 15/2013. (Salminen, Linus 2013.)

Vertaisarviointia käytetään myös koulumaailmassa mm. näyttötutkintojen laadun varmistamisessa (Opetushallitus 2010). Vertaisarviointioppaan lähtökohtana on käytännönläheisesti auttaa arvioimaan koulutusorganisaation toimintaa kuvaamalla erilaisia arviointikriteereitä ja indikaattoreita (Huttunen ym. 2010).

Hoitoalalla vertaisarviointeja on taas käytetty verrattain vähän, todetaan Lahden ammattikorkeakoulussa vuonna 2006 tehdyssä opinnäytetyössä. (Knuutila, Salojärvi & Tuominen 2006).

### 3.2 Peer Review, OECD:n työkaluja

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) on käyttänyt paljon vertaisarvioinnin työkaluja.. OECD (suomeksi taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö) perustettiin 1960-luvulla kehittämään jäsenmaidensa talouskasvua sekä lisäämään yhteiskunnallista hyvinvointia. OECD:hen kuuluu nykyisin 34 valtiota. Vuonna 2003 julkaistussa raportissa An OECD Tool for Co-operation and Change kuvataan OECD:n prosessia alla olevan mukaisesti (Pagani 2003). Kuvassa 4 OECD:n logo, jossa myös tiivistysti järjestön slogan.



Kuva 4 OECD:n logo

Kansainvälisessä merkityksessä vertaisarviointia kuvataan systemaattiseksi tarkkailuksi ja arvioksi valtioiden välillä niin että sen tavoitteena on jakaa hyviä käytäntöjä. OECD:n vertaisarviointiprosessi jakautuu neljään osaan sekä arvioinnin raporttiin. Alla prosessiin kuuluvat osat. (Pagani 2003, 9-10.)

- vertailun tausta
- sovittuihin periaatteet ja kriteerit
- arvioitsijoiden valinta
- toimenpiteet tai toimenpiteiden sarja, joka johtaa arvioinnin tulokseen

Arviointi alkaa tausta-analyysistä ja mahdollisesta itsearviointista. Analyysia seuraa keskusteleva osuus, jossa arvioijat kysyvät tietoja arvioinnin kohteesta ja arvioitava valtio esittelee oman näkemyksensä ja arvionsa. Arvioijat käsittelevät vastaukset ja tekevät niiden ja tausta-analyysin perusteella arvion. (Pagani 2003, 12.)

Arvioinnissa korostetaan yhteisten sovittujen periaatteiden käyttöä ja arvioinnissa tapahtuvaa molemminpuolista oppimista. Raportin mukaan vertaisarvioinnissa saatu tieto, arvioijien kannustus ja yleinen mielipide aikaansaavat muutospainetta. Parhaassa tapauksessa arviointi voi katalysoida kauaskantoisiakin muutoksia. (Pagani 2003, 14.)

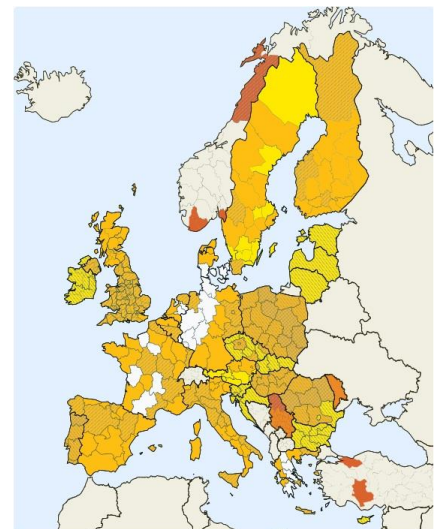
Esimerkkinä vuonna 2015 tehdystä Peer Review raportista voi mainita raportin Belgium – DAC Peer Reviews in Development Co-operation, jossa arvioitiin Belgian kehitysapu ohjelmaan. Arvioijina toimivat Suomi ja Italia. Raportin mukaan Belgian tulisi laatia tarkat aikataulut, parantaa ohjelmansa joustavuutta ja palauttaa kehitysapu aikaisemmalle tasolle, jos haluaa kohdentaa tulevaisuudessa kehitysapuaan eniten apua tarvitseviin maihin. (OECD 2016.)

### 3.3 Peer Review, EU Smart Specialisation platform

Älykkään erikoistumisen ohjelmat ovat EU:n alueiden omia strategioita, esim. Uudenmaan Älykkään erikoistumisen strategia määrittelee ne vahvuusalueet, joihin maakunta panostaa vuosina 2014 – 2020. Euroopan komissio edellyttää, että alueet laativat oman älykkään erikoistumisen strategiansa. Strategiassa tunnistetaan alueen kilpailuedut ja kohdistetaan rahoitusta ja kehittämistoimenpiteitä sen erityisiin vahvuuksiin ja se on ennakkoehto Euroopan aluekehitysrahaston rahoituksen saamiselle alueelle. (EU: koheesiopolitiikka 2014-2020).

Kuvassa 5 on kartta Smart Specialisation Platform – sivustolta (<http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>), joka kuvaa vertaisarviointiin osallistuneita maita ja alueita.

- EU Countries registered in S3P: 18
- EU Regions registered in S3P: 167
- Non-EU Countries registered in S3P: 2
- Non-EU Regions registered in S3P: 7
- S3P Peer-reviewed Countries: 15
- S3P Peer-reviewed Regions: 60



Kuva 5 Smart Specialisation Platform alueet

Sevillassa sijaitsevan vuonna 2011 perustetun EU Smart Specialisation toimiston tarkoitus on verkottaa ja antaa tietoa Älykkään erikoistumisen ohjelmaan liittyvissä asioissa. Toimisto ylläpitää myös älykkään erikoistumisen alustaa, jossa jaetaan tietoa sekä kansalaisille että toimijoille. RIS3-strategiat tarkoittavat älykkääseen erikoistumiseen perustuvia tutkimus- ja innovaatiostrategioita (Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation). (Heiniemi-Pulkkinen 2.2.2016.)

S3 (S3 on tarkoittaa älykkään erikoistumisen strategiaa ja tulee sanoista Smart Specialisation Strategy) alustan päämääränä on jakaa hyviä käytäntöä ja osallistaa sidosryhmiä työskentelyyn. Hyvien käytäntöjen jakamisen varmistamiseksi järjestettiin vuonna 2012 vertaisarviointityöpajoja osallistuville seuduille. Työpajoja oli vuonna 2012 yhteensä 16 kpl ja niihin osallistui 49 seutua neljästä jäsenmaasta. Kaikkiaan alustaan on liittynyt 167 seutua 20:sta maasta. Suomesta arvioinneissa ovat mukana olleet Satakunta, Lappi ja Pohjanmaa. (Midkandelin & Heqyi 2014, 4-5.)

### **S3-työpajojen käytännöistä**

Työpajat ovat kaikki noudattaneet samaa kaavaa: valmistautuminen – työpaja – seuranta. Ennen arviointia vastataan lomakkeelle, jossa on noin 50 kysymystä yhdeksästä RIS3-strategian pääkohdasta. (RIS3 on älykkääseen erikoistumiseen perustuva tutkimus- ja innovaatiostrategia ja tulee sanoista Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation). Itse työpajoja on järjestetty ympäri Eurooppaa ja jokaiseen on osallistunut 3-4 seutua. Työpajoissa on arvioitu toinen toistensa strategioita, niin että yksi arvioijaseutu on ollut arvioinnin kohteena ja muut olleet kriittisiä ystäviä (critical friends). Arvioinnissa on käsitelty sekä RIS-strategioita ja niiden sisältöä, että strategioiden poikimia käytäntöjä ja toimenpiteitä sekä niiden arviointia. (Midkandelin & Heqyi 2014, 8-10.)

Vertaisarviointiprosessin jälkeen osallistujille lähetettiin nettikysely, jossa oli osioita sekä valmistelusta, työpajoista että palautevaiheesta. Arvioinnin tuloksen mukaan 87 % oli pitänyt valmisteluvaihetta hyödyllisenä. Itse työpaja oli myös koettu hyödyllisenä. Yksi kiinnostusta herättävä yksityiskohta kyselyn perusteella on se, että asiantuntijoiden arviot koettiin hyödyllisemmiksi kuin vertaisarvioijien. Itse palauteraporttia noin 70 % piti hyödyllisenä tai erittäin hyödyllisenä. (Midkandelin & Heqyi 2014, 10 – 12.)

Arviointikokonaisuus sai myös hyvät arvosanat: 90 % piti kokonaisuutta hyvänä, mutta kuitenkin vain 20 % kertoi arvion vaikuttavan merkittävästi työskentelytapansa RIS3-strategiassa. (Midkandelin & Heqyi 2014, 11.)



### S3-työpajojen tarinointi –metodologia

Vertaisarvioinnin päätteeksi järjestettiin seurantatyöpaja. Työpajassa muotona oli tarinointi (Hammond 1998). Tarinat kerättiin kolmen hengen ryhmissä niin, että yksi rooleista oli tarinankertoja, toinen haastattelija ja kolmas todistaja/haastattelija. Päivän aikana voi kertyä jopa 15 tarinaa vertaisarvioinnin vaikutuksista. Tarinoissa painottuivat valmisteluvaihe ja sen herättämät uudet ideat ja tietoisuus muiden seutujen tilanteesta. Myös muiden seutujen tarinoiden kuunteleminen oli osallistujien mielestä tärkeää: oli hyvä tietää, ”ettei ruoho ollut naapurin puolella vihreämpää”. (Midkandelin & Heqyi 2014, 14.)

Taustalla on David Cooperriderin lanseeraama Appreciative Inquiry –metodologia, joka on saanut jalansijaa organisaatioiden kehittämisessä. Appreciative Inquiry on suomennettu termillä arvostava haastattelu. Cooperriden (Cooperrider 1987) mukaan sosiaalisen kohtaamisen tulee olla yhteistyöhön perustuvaa, provosoivaa ja soveltava. Metodissa taapaminen jaetaan neljään osaan: Discovery (nykytila), Dream (unelma), Design (unelmien toteutus) ja Destiny (päämäärä, toimeenpano). Alla kuvassa S3-työpajoja kuvaava logo EU smartplatform –sivustolta. Kuvassa 6 esitetyssä logossa on kiteytetty vertaisarvioinnin kaksi tärkeää elementtiä: ajatusten ja kokemusten vaihto sekä oppiminen.



Kuva 6 Vertaisarviointi – ajatustenvaihtoa ja oppimista -logo

## 4 Teoriasta käytäntöön – vertaisarvioinnin prosessi maakuntaohjelmien arvioinnissa

Pirkanmaan liitto, Uudenmaan liitto ja Varsinais-Suomen liitto ovat sopineet maakuntastrategioiden arvioinnista yhteisenä vertaisarviointiprosessina. Prosessia ohjaamaan ja innostamaan valittiin liittojen yhteisellä päätöksellä Tmi Lauri Kuukasjärvi. Fasilitaattorin ja liittojen välisen sopimuksen mukaan prosessifasilitaattorin tehtävänä on maakuntaohjelmien/strategioiden arvioinnin läpivienti, arviointityöpajojen vetäminen sekä arvioijien neutraalina sparraajana toimiminen. Lauri Kuukasjärvi on toiminut pitkään sekä kansainvälisissä että kansallisissa kehityshankkeissa. (Kuparinen 4.2.2016.)

Vertaisarvioinnin käytännöksi sovittiin kaksi kolmen workshopin sarjaa. Jokaisessa workshopissa paneudutaan yhden liiton ohjelmaan niin, että jokainen liitto arvioi ja on arvioinnin kohteena. Ennen ensimmäisiä arviointeja liittojen asiantuntijat tutustuvat arvioitavaan ohjelmaan ja tekevät siitä oman arvionsa. (Kuparinen 4.2.2016.)

### Muutoksia vertaisarvioinnin aikatauluun

Arvioinnin aikana hankkeen ohjausryhmä totesi, että varsinaisesta arviointityöpajasarjasta saatiin koottua tarpeellinen tieto ja arvioinnin raportointi siirrettiin sidosryhmäseminaariin toukokuuhun 2016. Myös liittojen ja ELY-keskuksen henkilökunnille järjestetään tilaisuus kuulla vertaisarvioinnin tuloksia. Alla vertailun kohteena olleet maakuntaohjelmat.

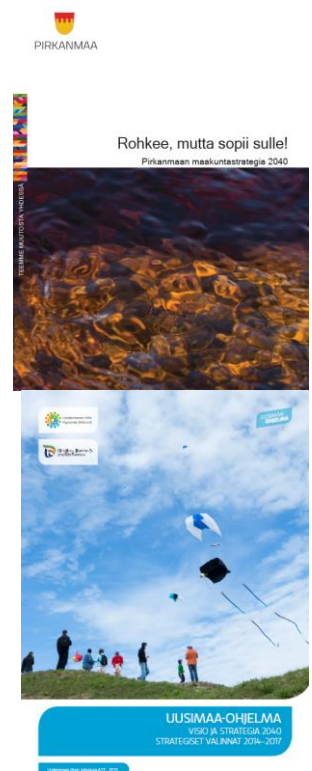
- Pirkanmaan slogan on  
"Rohkee mutta sopii sulle!"  
(<http://pirkanmaa.fi/fi/aluekehitys/maakuntastrategia>)

Kuva 7 Pirkanmaan maakuntastrategian kansisivu

Uusimaa ohjelman vision vuodelle 2020 on "Uusimaa – Itämeren alueen kärjessä"

<http://www.uudenmaanliitto.fi/aluekehitys/ohjelmatyo/uusimaa-ohjelma>)

Kuva 8 Uusimaa-ohjelman kansisivu



- Varsinais-Suomen strategian visiona on "Varsinais-Suomessa elämisen laatu on parasta. Menestyvää ja hyvinvoivaa maakuntaa rakennetaan yhteistyöllä ja kumppanuudella". (<http://www.varsinais-suomi.fi/fi/tehtaevaet-ja-toiminta/suunnittelu-ja-kaavoitus/maakuntastrategia>)

Kuva 9 Varsinais-Suomen maakuntastrategian kansisivu



Opinnäytetyön liitteiksi valikoituivat opinnäytetyön ja samalla koko prosessin aikataulu (liite 1) sekä arviointiin osallistuvat asiantuntijat eri liitoista (liite 2). Lisäksi olen liitteenä on prossin alussa yhdessä hyväksytty vertaisarvioinnin sabluuna (liite 3). Ennen työpajoja kerättiin myös yleistietoa kolmesta arviointiin osallistuvasta maakunnasta ja maakuntaohjelmasta (liite 4).

#### 4.1 Arviointityöpajat

Arviointityöpajat kiersivät maakunnissa niin, että Varsinais-Suomen ohjelma arvioitiin Turussa, Uusimaa-ohjelma Helsingissä ja Pirkanmaan ohjelma Tampereella. Jokaisen työpajan ohjelma noudatti samaa kaavaa eli aluksi arvioitavan ohjelman asiantuntijat esittelivät strategian ja sen valmisteluun vaikuttaneet tekijät. Iltapäivällä seurasi arvioivan liiton puheenvuoro. Arvioinnin pohjana käytettiin arviointisabluunaan, joten kaikkien työpajojen kulku ja aikataulu olivat samankaltaiset. Liitteenä 5 on työpajojen ohjelmat. Taulukossa 2 on kuvattu arviointityöpajojen aikataulu ja liittojen roolit työpajoissa.

	arvioitava ohjelma	pääarvioija	kumppaniarvioija
Turku 3.2.2016	Varsinais-Suomi	Uusimaa	Pirkanmaa
Helsinki 10.2.2016	Uusimaa	Pirkanmaa	Varsinais-Suomi
Tampere 17.2.2016	Pirkanmaa	Varsinais-Suomi	Uusimaa

Taulukko 2: arviointityöpajojen aikataulu

#### 4.1.1 Arvioijien roolit

Ensimmäisessä työpajassa Varsinais-Suomen liiton ohjelmaa arvioitaessa Uudenmaan liitto oli pääarvioijan roolissa. Ennen Turun työpajaa liiton asiantuntijat perehtyivät Varsinais-Suomen ohjelmaan ja kokosin asiantuntijoiden arvioinnista yhteisen työpajassa esitettävän kalvosarjan (liite 6) arvioinnin pohjaksi. Toisessa työpajassa Pirkanmaan liitto arvioi Uusimaa-ohjelmaa Varsinais-Suomen liiton toimiessa kumppaniarvioijana. Kolmannen ja viimeisen kerran kokoonnuttaessa arvioinnin kohteena oli Pirkanmaan ohjelma, jota Varsinais-Suomen liitto arvioi Uudenmaan liiton toimiessa kumppaniarvioijana.

Työpajojen jälkeen työpajoissa esitetty materiaali jaettiin toisten liittojen käyttöön ja asiantuntijat tekivät oman arvionsa tilaisuudessa tulleen tiedon perusteella. Arviot jaettiin sekä fasilitaattorille että muille liitoille. Lisäksi työpajojen jälkeen koottiin arvioreportit sekä word-muodossa että Powerpoint –esityksenä.

Kuvassa 10 on fasilitaattori Lauri Kuukasjärvi Tampereella 17.2. ja parhaita paloja liittojen strategioista ja niiden valmisteluprosessista.



Kuva 10 Tampereen työpaja 17.2.2016

#### 4.1.2 Arvioinnin apuvälineeksi kehitetty yhteinen työkalu

Arvioinnin välineeksi luotiin sapluuna, joka jaksotti työpajojen työtä ja johon kerättiin arvioitavien aiheiden tiedot. Sapluuna oli jaoteltu niin että jokainen alue käytiin samojen kriteerien perusteella läpi. Arviointityökalu eli sapluuna on liitteenä 3. Arvioinnin sisällöllisinä kysymyksiä arvioitiin seuraavia asioita:

- 1) Tilannearvio
  - a. mikä on ohjelmassa tunnistettu kehitystarve tai ongelma

- b. miten ja miltä tietopohjalta arvio on tehty
  - c. miten tilannearviota päivitetään
- 2) Interventiologiikka (tarkoittaa loogista viitekehystä: tavoitteesta toimenpiteeseen ja tuloksenmittaristoon; LFA Logical framework approach)
  - a. mihin asioihin strategia pyrkii vaikuttamaan
  - b. mikä on strategian vaikutusketju päämääristä toimenpiteisiin
  - c. mitä vaikuttamiskeinoja ja -kanavia ja kumppanuuksia tunnistetaan
- 3) Muutosagenda
  - a. asiat, joiden on tarkoitus muuttua ohjelman johdosta
  - b. ohjelman dynaamisuus suhteessa toimintaympäristön muutokseen
  - c. miten pyritään aikaansaamaan tavoitellut muutokset
- 4) Työkalupaletti
  - a. ohjelmassa tunnistetut toteutumisinstrumentit
  - b. mitä yhteistyötahoja ja resursseja tavoitellaan
  - c. seuranta ja työkaluvalikoima
- 5) Vaikuttavuus
  - a. onko ohjelman avulla edetty valittuun suuntaan
  - b. onko ohjelmalla saatu haluttuja vaikutuksia

Arviointi keskittyy ohjelmien oletuksiin, asetelmiin ja valintoihin eikä siinä pyritä analysoidaan maakuntien valmistelu- ja toteutusprosesseja. Arvioinnin painotus on kehittämissuosituksissa.

Assistentin työpanokseen vertaisarviointityöpajoissa kuului ennakkomateriaalin kokoaminen ja jakaminen asiantuntijoille sekä heidän alustustensa ja arvioidensa kokoaminen työpajassa esitettävän muotoon. Lisäksi assistentti kirjasi ylös kokousten keskustelua eli osallistui kaikkiin työpajoihin kokousassistenttinä.

## **4.2 Vertaisarvioinnin raportointi**

Liittojen asiantuntijat laativat työpajojen jälkeen raportin arvioimastaan ohjelmasta. Raportille ei oltu luotu yhtenäistä pohjaa, joten jokainen liitto tiivisti työpajojen annin omaan työhönsä ja asiantuntemukseensa nojaten. Liitteenä 7 olevan Uudenmaan raportin Varsinais-Suomen ohjelmasta assistentti kokosi asiantuntijoiden työn pohjalta. Kaikki raportit noudattavat kuitenkin arviointisapluunan otsikoita ja muotoa, joten ne ovat näiltä osin yhteneväiset. Raporteissa pääpaino kohdistettiin kehittämisehdotuksiin.

Olen koonnut vertaisarvioinnin raportin liittyen Uudenmaan asiantuntijoiden kehittämisehdotukset Varsinais-Suomen strategiasta taulukkoon 3.

raportin osa	kehittämisehdotus
tilannearvio	Tarvitaan syvällisempää toimintaympäristön ajantasaista analyysiä.
interventiologiikka	Ohjelmatyössä olisi hyvä huomioida EU:n strategiat (EU 2020, Urban Agenda, Itämeri – strategia yms.) laajemmin kuin nyt on tehty. Älykkään erikoistumisen – strategiaa päivitetään parhaillaan, joten sen suhteen parannusta on tulossa. Kumppanuusfoorumikonseptia voisi edelleen selkeyttää, jotta strategian vaikutusketju päämääristä toimenpiteisiin olisi läpinäkyvämpi. Kehittämisrahoituksen parempi huomioiminen toisi konkretiaa strategian toteutukseen.
muutosagenda	Visioon hieman lisää muutosnäkökulmaa ja dynaamisuutta (+mitattavuutta). Kehittämisen suunnat ja sisällöt paremmin esiin.
työkalupaletti	Kumppanuusfoorumin ja -tapaamisten eri teemoihin voisi valmiiksi yhdistää niihin soveltuvia rahoitusinstrumentteja. Se tukisi myös toteuttajaorganisaatioita toimeenpanon rahoitusta suunniteltaessa.
vaikuttavuus	Vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi edellyttää pitkän aikavälin seurantaa. Aluetiedon jalostaminen avoimeksi dataksi edistäisi kumppanuutta ja maakuntaohjelman tavoitteiden saavuttamista.
kytkennät alueelliseen ennakointi- ja tulevaisuustyöhön	Yhteisissä tulevaisuustarkasteluissa löydettyjen kehittämismahdollisuuksien ja varautumistarpeiden jäsentäminen esim. NABC-menetelmän mukaisesti ja kytkeminen strategiaan valintoihin vahvistaisi valittujen toimenpiteiden perusteluja.  Maakunnan kehittymismahdollisuuksien arvioinnin kannalta vertailu maakunnan aikaisempaan tilaan antaisi paremman pohjan valinnoissa.

Taulukko 3: Uudenmaan arvio Varsinais-Suomen raportista/kehittämisehdotukset

Työpajojen tavoitteena oli maakuntastrategioiden ja -ohjelmien laadun varmistaminen ja kehittäminen. Alkuperäiset tavoitteet - arvioida, oppia ja parantaa – säilyivät ajankohtaisina myös työpajojen jälkeen. Työpajakeskusteluista nousi ilmi, että projektin tärkeäksi ta-

voitteen nousee varautuminen ja vaikuttaminen valmisteilla olevan itsehallintorakennelman suunnittelujärjestelmään.

### Työpajoissa esille tulleita yhteisiä asioita maakuntastrategioista

- maakuntasuunnitelman ja -ohjelman valmistelu samanaikaisesti samassa nopea-tempoissa prosessissa. Tätä pidettiin yhteisesti hyvänä käytäntönä.
- Älykkään erikoistumisen strategia (RIS3) on kaikissa kolmessa maakunnassa valmisteltu omana ohjelmanaan, mutta niiden painoarvo ja merkitys maakunnille on hyvin erilainen.

### Työpajoissa esille tulleita eroja strategioissa

- lähestymistapa
- rakenne
- sisältö
- keskeiset viestit

Maakuntastrategioiden lähestymistavan erilaisuutta on kuvattu havainnollisesti Varsinais-Suomen liiton esitykseen sisältyvässä kuvassa (kuva 11), jossa Varsinais-Suomen strategian ydin on kumppanuus, Uudenmaan strategian ydin on Systematiikka ja Pirkanmaan strategian ydin on Futuretelling (tarinointi).



Kuva 11: Best Practise synteesi

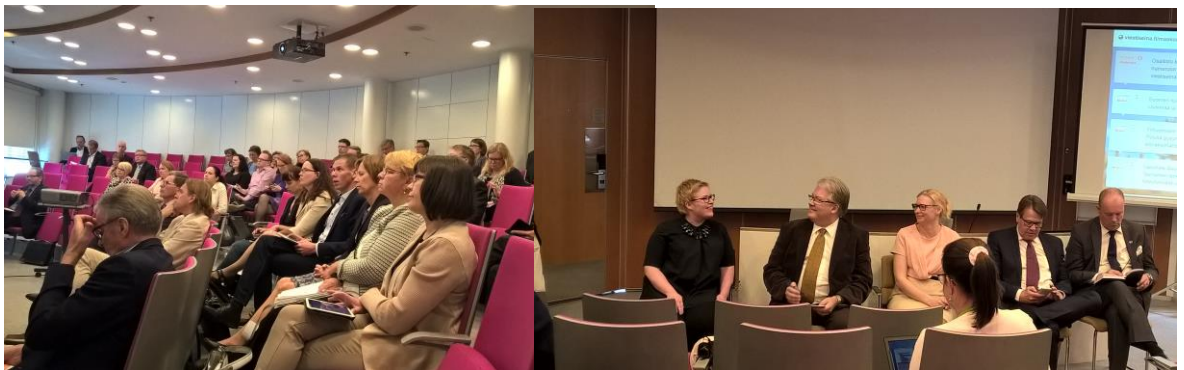
Itse vertaisarviointi on tuonut monipuolisella ja havainnollisella tavalla esille maakuntastrategioiden keskeisiä tavoitteita ja työvälineitä vertaisarvointiin osallistuvissa maakunnissa.



Erityisen hyvin työpajat ovat palvelleet maakuntasuunnittelun oppimisessa ja liittojen välisessä tiedonvälityksessä.

#### 4.3 Tilaisuus sidosryhmille

Vertaisarvioinnin ohjausryhmä päätti, että liitot järjestävät toukokuussa 2016 sidosryhmille yhteisen tilaisuuden vertaisarvioinnin tuloksista ja maakuntasuunnittelua kehittämis ehdotuksista. Lisäksi tilaisuudessa keskustellaan siitä, miten rakentaa toimivaa ja tehokasta maakuntasuunnittelua uudistuvaan aluehallintoon. Tilaisuuden alustajana on Turun yliopiston professori Jussi Jauhiainen aiheenaan maakuntasuunnittelu tänään ja ylihuomenna. Jauhiaisen alustuksen jälkeen jokainen pääarvioija esittelee arvionsa maakuntastrategiasta, jota seuraa lyhyt kommenttipuheenvuoro sidosryhmältä edustajalta. Ääneen pääsevät myös maakuntajohtajat sekä korkeakoulujen, kauppakamarien ja ELY-keskusten edustajat alueilta. Kuvassa 12 seminaariin osallistujia sekä panelistit maakuntajohtajat Esa Halme, Ossi Savolainen, Jyrki Häkämies sekä työ- ja elinkeinoministeriön ylijohtaja Taina Susiluoto sekä kansanedustaja Annika Saarikko.



Kuva 12: Sidosryhmäseminaari 17.5.2016, osallistujat ja panelistit

Tilaisuus päätettiin pitää Helsingissä Messukeskuksessa 17.5.2016. Liitteenä 8 on seminaarin ohjelma. Seminaarin ohjelma / kutsu suunniteltiin Uudenmaan liitossa. Jokainen liitto lähetti kutsut omille sidosryhmilleen. Ilmoittautumiset kerättiin Uudenmaan liitossa (webropol-linkki). Osallistujia odotetaan noin 100 henkeä.

#### 4.4 Johtopäätökset työryhmätyöskentelystä

Julkisen sektorin strategiatyöskentelyssä keskiössä ovat organisaation omat perustehtävät ja strategialla varmistetaan näiden tehtävien toteutuminen (Lindroos-Lohivesi, 2006, 155). Uudenmaan liiton yksi perustehtävä on Uusimaa-ohjelman laatiminen, toimeenpano



ja seuraaminen. Ohjelma on laadittu vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa neljäksi vuodeksi, mutta sen pohjana ovat strategiset valinnat pitemmäksi aikaa. Lisäksi ohjelmaan laaditaan toimeenpanosuunnitelma vuosittain.

Pitkän aikavälin muutosten ennakointi on strategiatyössä haastavaa, joten toimintaympäristöjen jatkuvasta muutoksesta johtuen strategia on hyvä säännöllisin väliajoin arvioida. Myös tiukoiksi laadittuihin strategialinjoihin on vaikea reagoida noustavasti. Menestyvän organisaation tunnusmerkki on nopea ja osuva reagointikyky erilaisiin muutoksiin. ( Lindroos-Lohivesi, 2006, s. 48-49.)

Arvioinnissa muutosjoustavuutta käsiteltiin arvioinnin kohdassa tilannearvio kysymyksellä miten tilannearvio huomioi alueen muutosjoustavuuden (resilienssin) ja kohdassa työkalupaletti kysymyksellä onko ja millaisia muutosjoustavuutta (resilienssiä) lisääviä toimia tunnistettu sekä kohdassa muutosagenda kysymyksellä miten dynaaminen/ staattinen strategia on suhteessa toimintaympäristön muutokseen. Taulukkoon neljä olen koonnut yhteenvetomaisesti asiantuntijoiden arvioita muutosjoustavuudesta.

<b>Arvioitu ohjelma</b>	<b>Pääarvioija</b>	<b>Muutosjoustavuus</b> (miten tilannearvio huomioi muutosjoustavuuden, onko tunnistettu muutosjoustavuutta lisääviä toimia, miten dynaaminen/ staattinen strategia on suhteessa toimintaympäristön muutokseen)
Uusimaa-ohjelma	Pirkanmaa	Tilannekuva monipuolinen, mutta staattinen -> Tunnistettu, että hallinnolliset ratkaisut, kansallinen lainsäädäntötyö ja toimintaympäristön muutokset voivat aiheuttaa haasteita ohjelman toteutumiselle -> Toppu-tasolla toimenpiteitä voidaan tarkistaa vuosittain (rullaava toimeenpano) - ”Siivet ja juuret”- tulevaisuustarkastelu: 5 skenaariosta riippumatonta menestystekijää huomioitu strategiassa
Varsinais-Suomen ohjelma	Uusimaa	SWOT (tulee sanoista Strengths - Weaknesses – Opportunities – Threats (vahvuudet – heikkoudet – mahdollisuudet – uhat) (Albert Humphreyn) Monipuolinen oppimisympäristö

		Oppimisympäristöjen kehittäminen Ennakointimenetelmien kehittäminen Tärkeimpänä muutostavoitteena yhteistyön ja kumppanuuden lisääminen -> aika staattinen
Pirkanmaan ohjelma	Varsinais-Suomi	Maakunnan kehittämisresursseista noin viidesosa varataan ennalta arvaamattomien uusien avauksien ja järjestelmätasoisien muutosten ostamiselle. Nykytilannearvio pitkälti kuvattu tarinan alussa; muutosresilienssi perustuu pitkälti omiin valintoihin. Valintojen onnistuneisuutta ja toimia tarkennetaan strategiakauden edetessä.

Taulukko 4: Arviot muutosjoustavuudesta

#### 4.5 Tiedotus/ työn loppuunsaattaminen

Vertaisarvioinnin ohjausryhmä päätti, että arvioinnin tuloksia esitellään keskushallinnon edustajille kesäkuun lopussa sekä muille maakunnille mahdollisesti elokuussa aluesuunnittelukokouksessa tai syyskuussa rakennerahastokokouksessa

Opinnäytetyöni päätän kuitenkin 17.5.2016 sidosryhmäseminaarin ennakkomateriaaleihin koska varsinainen arviointi päättyy silloin ja tuloksista kerrotaan sidosryhmille. Myös liittojen asiantuntijoille ja henkilökunnalle pidetään erikseen infotilaisuus työn tuloksista ja vaikutuksista strategiatyöhön itsehallintouudistuksessa. Tähän tilaisuuteen on kutsutaan mukaan myös ELY-keskuksen (liikenne-, ympäristö- ja elinkeinokeskuksen) strategiatyössä mukana olevia henkilöitä.

## 5 Tiedonjohtaminen ja käytäntö arviointiprosessissa

Arviointiprosessiin osallistui melkein kaksikymmentä asiantuntijaa kolmesta eri liitosta eli tieto ja taito maakunnallisten strategioiden laatimisesta, vaikuttavuudesta ja arvioinnista oli laajaa. Puhuttu ja kirjoitettu tieto limittyivät toisiinsa koko prosessin ajan.

Tieto ei ole pelkästään dataa tai informaatiota vaikkakin on lähellä niitä. Data on tietoperustaa ja tosiasioiden kuvaamista mahdollisesti sarjana tapahtumia. Informaatio on dokumentoitua tietoa viestin tai multimedian keinoin esitettynä. Tieto taas on kokemusten, arvojen ja asiantuntijoiden jalostamaa tietoa, josta löytyy viitekehys evaluaation kautta uuteen kokemukseen ja tietoon. Tietoa tuotetaan ja jalostetaan asiantuntijoiden mielessä. ((Davenport & Prusak 1998, 2-4).

Tässä prosessissa suuressa osassa oli tiedon jakaminen ja tiedon tuottaminen muodossa, jossa siitä oli mahdollisimman paljon arvoa toisille asiantuntijoille. Osa tiedosta oli kokeuksellista osa faktoihin pohjautuvaa. Tiedon arvostus pohjautuu sen toiminnallisuuteen (Davenport & Prusak, 1998, s.36). Tietoa voidaan upottaa prosesseihin tai siitä voidaan muodostaa dokumentteja tai tietokantoja, mutta äänetön tai puhuttu tieto vaatii myös henkilökohtaista kanssakäymistä (Davenport & Prusak 1998, 95) .Tästä syystä aktiivinen, ohjattu tiedonjakaminen työpajoissa loi myös uutta tietoperustaa.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta on määritellyt tietovarannon niin, että se on määriteltyjen tietojen kokonaisuus niin että tiedot ovat paremmin hallittavissa (Julkisen hallinnon sanastotyöprosessi 2012). Tietovaranto kattaa yhteisesti hallinnoidun joukon tietoja, joista muodostuu looginen kokonaisuus.

Vertaisarvioinnin käytännön tietopankiksi muodostui Uudenmaan liittoon luotu intranet-kansio, johon kokosin työpajojen materiaalin sekä yhteenvedot ja raporttiluonnokset prosessin ajalta. Kuvassa 13 kuvakaappaus Uudenmaan liiton intrasta, johon olen koonnut arvioinnin työpajoissa käytetyn materiaalin sekä itse arvioinnit ja raportit.

<input type="checkbox"/> Laji	Nimi	Asiakirjan tila	Muokattu	<input type="checkbox"/> Muokkaaaja	<input type="checkbox"/> Tekijä	Luotu	Versio	Yd
	VS esittely kumppanuusbarometri 03 02 2016		2.3.2016 10:02	Paula Latvanen	Paula Latvanen	2.3.2016 10:02	0.1	
	VS esittely Maakuntastrategiaprosessi 03 02 2016		2.3.2016 9:59	Paula Latvanen	Paula Latvanen	2.3.2016 9:59	0.1	
	VS esittelydiat 03 02 2016		1.3.2016 9:27	Paula Latvanen	Paula Latvanen	1.3.2016 9:27	0.1	
	PUV Ohjausryhmän muistio 24 2 2016		26.2.2016 10:57	Paula Latvanen	Paula Latvanen	26.2.2016 10:57	0.2	
	Varsinais-Suomen arviointi Pirkanmaan ohjelmasta		18.2.2016 14:02	Paula Latvanen	Paula Latvanen	18.2.2016 14:02	0.1	
	Pirkanmaan maakuntastrategian esittely		18.2.2016 13:57	Paula Latvanen	Paula Latvanen	18.2.2016 13:57	0.1	
	Pirkanmaan ELYvinkki		18.2.2016 13:56	Paula Latvanen	Paula Latvanen	18.2.2016 13:56	0.1	
	Pirkanmaa Maankäyttövaihtoehdot 17022016		18.2.2016 13:56	Paula Latvanen	Paula Latvanen	18.2.2016 13:56	0.1	
<input type="checkbox"/>	Pirkanmaa hankkeistus		18.2.2016 13:55	Paula Latvanen	Paula Latvanen	18.2.2016 13:55	0.1	
	Tampere 17 02 2016 d		18.2.2016 9:23	Paula Latvanen	Paula Latvanen	18.2.2016 9:23	0.1	
	Tampere 17 02 2016 c		18.2.2016 9:22	Paula Latvanen	Paula Latvanen	18.2.2016 9:22	0.1	
	Tampere 17 02 2016 b		18.2.2016 9:22	Paula Latvanen	Paula Latvanen	18.2.2016 9:22	0.1	
	Tampere 17 02 2016 a		18.2.2016 9:21	Paula Latvanen	Paula Latvanen	18.2.2016 9:21	0.1	
	Muistiinpanot 17 02 2016		17.2.2016 14:30	Paula Latvanen	Paula Latvanen	17.2.2016 14:30	0.2	
	PM Tiina Uusimaa-ohjelman arviointi_tyokalupaletti		11.2.2016 13:03	Paula Latvanen	Paula Latvanen	11.2.2016 13:03	0.1	
	PM Marko M Uusimaa-ohjelman muutosagenda		11.2.2016 13:02	Paula Latvanen	Paula Latvanen	11.2.2016 13:02	0.1	
	PM Marko K Uusimaa-ohjelman ennakoitukytkennät		11.2.2016 13:02	Paula Latvanen	Paula Latvanen	11.2.2016 13:02	0.1	
	PM Marja-Riitta INTERVENTIOLOGIIKKAUusimaa-ohjelman arviointi		11.2.2016 13:01	Paula Latvanen	Paula Latvanen	11.2.2016 13:01	0.1	
	PM Kristiina Uusimaa-ohjelman vaikuttavuus		11.2.2016 13:00	Paula Latvanen	Paula Latvanen	11.2.2016 13:00	0.1	
	PM Karoliina Kommentteja alueidenkäytön ja liikenteen osalta		11.2.2016 13:00	Paula Latvanen	Paula Latvanen	11.2.2016 13:00	0.1	
	PM Jukka Uusimaa-ohjelman arviointi_TILANNEKUVA		11.2.2016 12:59	Paula Latvanen	Paula Latvanen	11.2.2016 12:59	0.1	
	muistiinpanot 10 02 2016		11.2.2016 9:00	Paula Latvanen	Paula Latvanen	11.2.2016 9:00	0.2	
	työpaja 3.2.2015 muistiinpanot		3.2.2016 16:31	Paula Latvanen	Paula Latvanen	3.2.2016 16:31	0.1	
	Varsinais-Suomen maakuntastrategian arviointi		3.2.2016 14:48	Paula Latvanen	Paula Latvanen	3.2.2016 14:48	0.1	
	kumppanuusbarometri-2015		25.1.2016 9:45	Paula Latvanen	Paula Latvanen	25.1.2016 9:45	0.1	
	maakuntien ja ohjelmien perustietoja		25.1.2016 8:07	Paula Latvanen	Paula Latvanen	25.1.2016 8:07	0.1	
	Ohjelma ja saate työpaja 1		25.1.2016 7:44	Paula Latvanen	Paula Latvanen	25.1.2016 7:44	0.2	
	Vertaisarvioinnin sabluuna FINAL		25.1.2016 7:43	Paula Latvanen	Paula Latvanen	25.1.2016 7:43	0.2	
	Kuukasjärvi työsuunnitelma		25.1.2016 7:42	Paula Latvanen	Paula Latvanen	25.1.2016 7:42	0.1	
	Työohjelma maakuntastrategioiden vertaisarviointi 2015_11_20		25.1.2016 7:40	Paula Latvanen	Paula Latvanen	25.1.2016 7:40	0.2	

Kuva 13: kuvakaappaus liiton intran tietovarannosta

Hiljaisen tiedon merkitys vertaisarvioinnissa on myös vaikea kuvata. Englanninkielinen sana tacit (hiljainen, sanaton, äänetön) knowledge (tieto) ja ruotsin sana tyst kunskap kuvaavat termiä hyvin. Tietoa on siis hankittu kokemuksen kautta. (Anttila 2014.)

Kaikkien liittojen vertaisarviointiin osallistuvilla oli tätä sanatonta tietoa ja työpajojen ollessa 3-4 tunnin mittaisia osa siitä jäi varmasti piiloon

Tiedonjohtamisella (Knowledge Management) tarkoitetaan tiedon välittämistä niiltä, joilla sitä on, niille jotka sitä tarvitsevat ja sen päämääränä on tuottaa yritykselle tai organisaatiolle lisäarvoa. HR voi luoda työkaluja tiedon välittämiseksi. (Armstrong 2010, 86.) Yksi työkalu tässä ovat työpajat, joissa tietoja jaetaan henkilökohtaisesti toisille asiantuntijoille.

Tero J Kauppinen toteaa artikkelissaan Leaders's Blogissa HR:n olemassaolon tarkoituksesta, että lisäarvoa voidaan luoda soveltamalla ulkoa-sisään –periaatetta (Kauppinen 2012). Jos HR toimintona ottaa huomioon omaa rooliaan ja strategiaansa ja toimintojaa ulkoisiin voimiin peilaten, siitä voi paremmin kehittää yrityksen henkilöstön osaamista ja osaamisen kohdentumista strategian painopisteisiin.

## 6 Opinnäytetyön prosessin kuvaus ja oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyön tekemisen tammikuussa 2016. Prosessi käynnistyi intensiivisesti ja aika työn tekemiselle oli sidoksissa vertaisarvioinnin aikatauluun. Tammi-helmikuussa 2016 etsin aineistoa vertaisarvioinneista. Sain hyviä vinkkejä ja kirjallisuutta työtovereiltani ja esimieheltäni. Heille kuuluu kiitos kansainvälisien arviointien tiedoista. Suomessa tehdyistä vertaisarvioinneista löytyi myös helposti tietoa – enemmänkin tiedoista oli runsauden pula ja jouduin priorisoimaan joitakin lähteitä.

Kirjoitin johdanto-osioon toiminnallisen työn tavoitteet ja lähtökohdat sekä perustelin työn tarpeellisuuden työnantajan kannalta. Johdannon jälkeen kirjoitin erikseen myös yleiskuvauksen maakunnan kehittämisen mallista ja maakuntaliittojen tehtävien yleiskuvauksen. Se oli mielestäni perusteltua aiheen ymmärtämisen kannalta.

Perehdyttyäni kirjallisuuteen kirjoitin teoriaosion yhdeltä istumalta helmikuussa 2016. Ensimmäisen version jälkeen pidin taukoa ja kirjoitin osion uudelleen. Tauko teki hyvää – sen aikana sain sisäistettyä strategiatyöskentelyä. Kiitos siitä kuuluu Haaga-Helian hyvin motivoituneelle opettajalle ja strategiakurssille, jota kävin samanaikaisesti lopputyön tekemisen kanssa. Maalis-huhtikuu oli myös opinnäytetyön kannalta kiireistä aikaa. Silloin kerättiin yhteen raportit ja suunniteltiin työn jatkotoimia. Huhtikuussa kirjoitin vielä opinnäytetyöni uudelleen, koska työn varrella tietoa oli tullut lisää ja prosessi muuttui työn aikana. Yhtenä kulmakivenä työssä ja prosessissa oli ollut muutosjoustavuus. Tämä tarkoittaa myös sitä, että arviointiprosessi muuttunut työn aikana niin, että siinä on otettu huomioon työn aikana tapahtunut arviointi.

Kirjoittamisen karikat tulivat oikeastaan vastaan itse produktiosassa. Tietoa ja osa-alueita oli niin paljon, että jouduin tiivistämään opinnäytetyö koskemaan vain Uudenmaan liiton asiantuntijoiden tekemää arviota, joten Varsinais-Suomen ja Pirkanmaan arviot jäävät tämän lopputyön ulkopuolelle. Liitteiksi valikoituivat Uudenmaan liiton tekemä kalvosarja arviointityöpajaan sekä varsinainen vertaisarvio

Viimeiksi kirjoitin pohdintaosion sekä johdannon. Johdanto oli helppo kirjoittaa referoiden itse aineistoa, mutta pohdintaosio ja assistentin rooli strategiatyössä oli haastavampi hahmottaa.

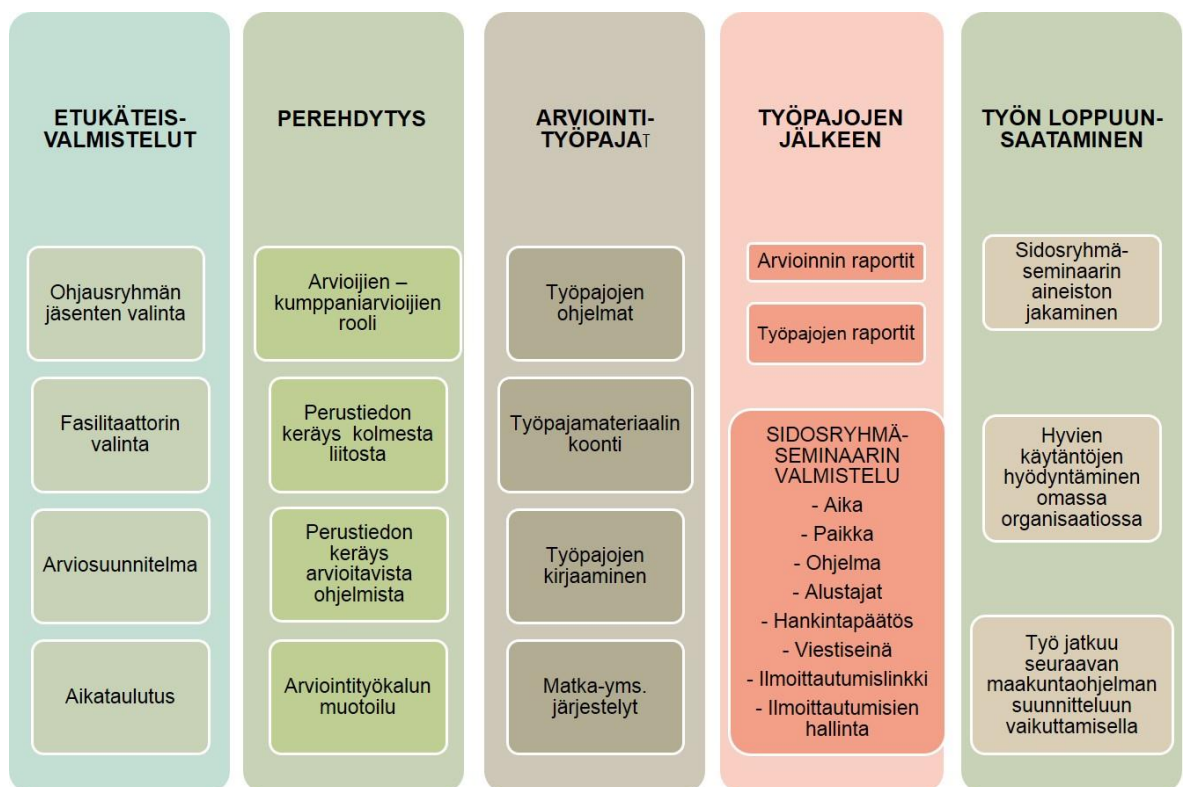
Management Assistant 2020 (Karjalainen, 2013) raportista käy ilmi että tulevaisuuden assistenteilta edellytetään

- kykyä tunnistaa oleelliset asiat laajoista ja moniulotteisista kokonaisuuksista
- uusien innovatiivisempien erikoisalueiden sisällyttämistä työhön (esim. strategia-työn jalkauttaminen) ja muutosjoustavuus sekä organisaatio-osaaminen
- organisaation strategian ja toiminnan ymmärtäminen (liiketoimintaosaaminen)
- yhteistyö- ja vuorovaikutusosaamista
- verkosto- ja tiimityöskentelyn osaamista

Assistenttityön ytimenä säilynee kuitenkin hallinnollinen osaaminen ja kokonaisuuksien hallinta.

## 6.1 Vertaisarviointiprosessi assistentin näkökulmasta

Yhteenvedo-osuudeksi olen tehnyt kaksi kuvaa, joissa esitetään strategia-prosessiin kuuluvat assistentin työt (kuva 14) sekä strategiaproessin monimuotoisuutta esittävän kuvan (kuva 15)



Kuva 14: Strategiatyön vaiheet assistenttityön kannalta

Strategiaprosessin voi jakaa viiteen eri vaiheeseen. Ennen varsinaista työn aloittamista ovat etukäteisvalmistelut, jotka koostuvat hallinnollisista töistä. Hankkeen valittiin ohjausryhmä, johon kuului edustaja jokaisesta maakuntaliitosta. Pirkanmaan liitto kilpailutti prosessituen hankinnan (fasilitaattori). Sopimus prosessituen kustannusten jakamisesta allekirjoitettiin 8.1.2016. Valmisteluvaiheessa huolehdin virallisten asiakirjojen arkistoinnista liiton asianhallintajärjestelmään ja prosessin hallinnon suunnittelusta.

Prosessin toisessa vaiheessa perehdyin arviointiprosessiin, keräsin perustietoa kolmesta liitosta sekä arvioitavista ohjelmista sekä muotoilin arviointisapluunaa työpajakäyttöön sopivaksi. Ennen työpajoja kokosin asiantuntijoiden arvioinnit yhteiseksi tiedostoksi, joka esitettiin työpajassa. Työpajoissa laadin muistion Uudenmaan liiton arviointitiimin puolesta sekä vastasin Uudellamaalla pidettävän työpajan käytännön järjestelyistä

Työpajojen jälkeen kirjoitin puhtaaksi Uudenmaan liiton osuuden arvioinneista ja työpajojen raporteista. Lisäksi työpajojen jälkeen järjestettiin sidosryhmäseminaari Messukeskuksessa Pasilassa. Vastasin seminaarin järjestelyistä. Seminaarin järjestelyihin kuului seminaarin paikan kilpailutus, ohjelman suunnittelussa avustaminen ja ohjelman graafinen suunnittelu Uudenmaan liiton graafikon kanssa. Lisäksi seminaarista ja siinä käytettävästä viestiseinästä tehtiin virallinen hankintapäätös. Koska seminaari oli Uudenmaan alueella, myös ilmoittautumisten vastaanotto ja kokoussihteerinä toiminen olivat osa työtäni.

Työn loppuunsaattamiseen kuului sidosryhmäaineiston jakaminen osallistujille. Lisäksi vertaisarviointien tuloksista ja käytännöistä järjestettiin infotilaisuus Uudenmaan liiton ja Uudenmaan ELY-keskuksen strategiatyössä mukana oleville asiantuntijoille.

Kuvassa 15 on vaiheistettu koko vertaisarviointiprosessi sekä ohjausryhmän että työpajoissa mukana olleiden arvioijien kannalta. Lisäksi kuvaan on otettu mukaan työn yhdeksi tuotokseksi noussut tarve vaikuttaa uudistuvaan itsehallintoon ja maakunnallisten strategioiden rooliin ja tekotapaan uudistuvassa maakunnassa. Kuvassa ovat samat viisi vaihetta kuin kuvassa 14, mutta strategianäkökulma on otettu mukaan. Lisäksi olen kuvannut asiantuntijoiden, ohjausryhmän ja fasilitaattorin työpanoksen.





osaaminen. Yleistä osaamista ovat analysointi- ja suunnitteluosaaminen, lainsäädännön ja muiden säännösten tuntemus, oman alan ja toimintaympäristön tuntemus, projektihallinnan osaaminen, toimintaprosessien suunnittelu, verkostojen ja sidosryhmien tuntemus, yleinen viestintäosaaminen sekä asiakaspalvelu. Johtamisosaamisen kohdalla hankeassistentilta edellytetään osaamisen johtamisen tuntemusta. Lisäksi työkalujen (tieto- ja viestintätekniikka ja sähköiset työkalut sekä henkilöstöhallinnon työkalut) käyttötaitoa ja englannin ja ruotsin osaamista edellytetään.

Hankeassistentin osaamisprofiiliin reflektoituna opinnäytetyö antoi lisää tuntemusta varsinkin aluekehittämisen, analysointi- ja suunnitteluosaamisen sekä toimintaprosessien suunnittelun osalta. Myös verkostojen ja sidosryhmien tuntemus kasvoi työn aikana.

Pirkko Anttilan mukaan (Tutkimisen taito ja tiedonhakinta) tutkimustyöllä ja siihen verrattavissa olevalla kehittämistyöllä tarkoitetaan järjestelmällistä toimintaa tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellusten löytämiseksi. Kriteerinä on, saavutetaanko toiminnalla jotakin olennaista uutta tietoa. Tutkimustoimintaan kuuluvat sekä perustutkimus, soveltavat tutkimus että kehittämistyö tai kehittämistutkimus. Kehittämistutkimusta on esimerkiksi toimintatutkimus, joka tuottaa tietoa suoraan siinä tilanteessa, jossa sitä sovelletaan sekä projekteissa tapahtuva kehittämistoiminta. Tutkimustoimintaan luetaan myös tutkimusprojekteihin kuuluva tietojenkeruu sekä muut rutiiniluontoiset toimenpiteet.

Vertaisarviointiprosessi täyttää kriteerin siinä mielessä että se lisää tietoa ja mahdollistaa uusien ajattelutapojen muodostumista. Opinnäytetyössä onnistuin kuvaamaan arviointiprosessin eri vaiheet ja dokumentoimaan arvioinnit sekä tein näkyväksi assistentin rooli työn kuluessa.

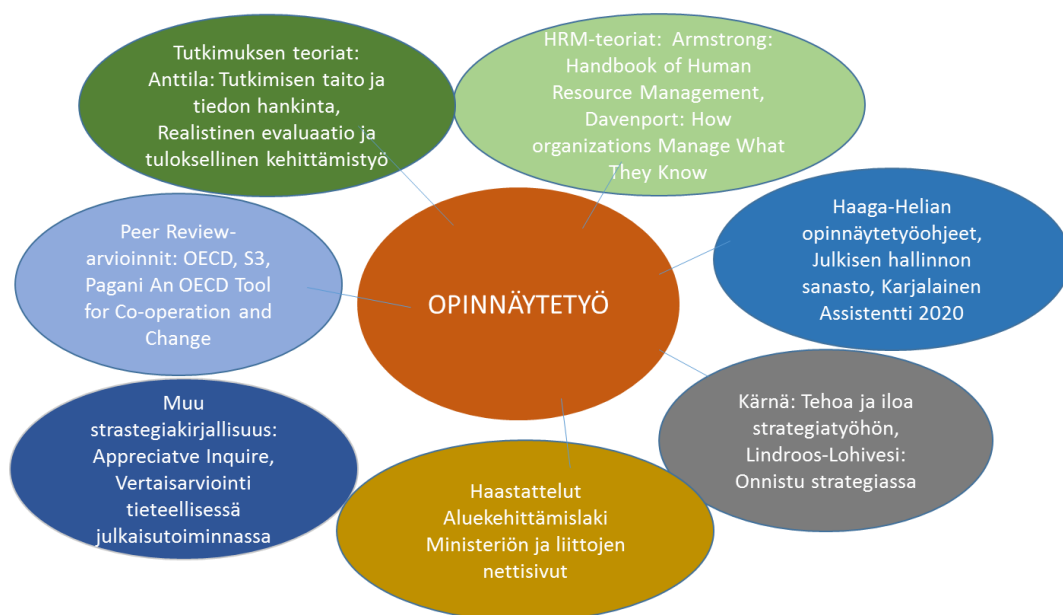
### **6.3 Toiminnallisen osuuden, teoriaosuuden ja pohdintaosion suhde**

Tein toiminnallisen opinnäytetyön, eli kuvasin roolini ja tukipalvelun roolin yhdessä strategiaprosessin osassa. Toiminnallisessa opinnäytetyössä työn aikana tehty työ nousee tärkeään asemaan teoriaosion ja pohdintaosion rinnalle. Työstä tehtiin toimeksiantosopimus, ja sen tulokset ovat työnantajan hyödynnettävissä. Prosessissa tapahtui pieniä muutoksia kevään aikana ja alkuperäistä toimintasuunnitelmaa muutettiin vastaamaan uutta tilannetta ja sen haasteita. Työtä johti liittojen yhteinen johtoryhmä, joka teki päätökset työn aikatauluttamisesta.

Arviointitutkimuksen tavoitteena voivat olla esimerkiksi työprosessin kehittäminen, uudet näkemykset ja ratkaisut. Toimintatutkimus on käytännönläheistä. Opinnäytetyö työssäoppimisen kannalta toiminnallisena sisältää osia näistä molemmista. (Anttila 2014,

442,451). Ammattikorkeakouluissa opinnäytetyö on aiheeltaan ja toteutukseltaan moni-ilmeinen. Työn tarkoituksena on tietoperustan ja osaamiseen yhdistäminen työelämää hyödyntävään toteutukseen. Opinnäytetyö voi olla työelämän kehittämistehtävä. Kehittämishankkeissa voidaan kiinnittää päähuomio prosessin kulkuun, jolloin kysymykseen tulee prosessien kuvaus ja dokumentointi. (Anttila 2007, 152,153.)

Teoreettinen viitekehys löytyi vertaisarvioinnin teoriasta ja toteutetuista arvioinneista sekä strategiatyössä käytetyssä kirjallisuudesta (sekä strategiakirjallisuudesta, tutkimuskirjallisuudesta että HRM-kirjallisuudesta. Pirkko Anttila toteaa, että viitekehys on yleinen asetelma ilmiössä esiintyvistä yhteen liittyvistä tekijöistä. Tavallisesti viitekehys on visualisoitu ja sillä tavalla havainnollistettu, mutta samalla myös pelkistetty esitys tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista. Kuvassa 16 opinnäytetyön viitekehys opinnäytetyön kannalta. Kuvan keskiössä on itse opinnäytetyö ja siihen johtavat tutkimuksen teoriaosuus, HRM-teoriaosuus, opinnäytetyön ohjeet, strategian jalkauttamista käsittelevä teoria sekä muut strategiset teoriat sekä vertaisarvioinnit ja asiantuntijoiden haastattelut. Teoriat siis muodostavat pohjan opinnäytetyölle – strategian jalkauttamisen ymmärtäminen on yksinkertaisempaa kun faktat ovat hallussa.



Kuva 16 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyöhön kuuluu myös pohdintaosion, jossa reflektoin sekä itse opinnäytetyötä että siihen kuuluvaa oppimisprosessia. Assistentin rooli on usein näkymätön, taustatyötä

tekevä ja varmistava, mutta ilman tukipalveluja ei strategiaprosessi tai arviointiprosessi kulje jouhevasti eteenpäin vaiheesta toiseen. Kriittisiä pisteitä ovat juuri vaiheista toiseen siirtymiset.

#### **6.4 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset**

Kehittävää, keskustelevaa strategiatyötä on vaikea erottaa arjen työstä ja prosessien kuvaaminen yksinkertaisilla malleilla ei ehkä tee oikeutta todellisuuden monimuotoisuudelle. Kuitenkin myös mallien käytölle on strategiatyössä tilaus – strategiaprosessi on helpompi ymmärtää eri näkökulmista kun kattoprosessit on kuvattu (Kärnä 2012, 31)

Eri prosessien vaiheiden dokumentointiin ja kuvaukseen on hyvä kiinnittää huomiota tiedon siirtämisen kannalta.

Johdon assistenttikouluksessa tradenomien osaamista kasvatetaan myös strategiatyön tukitehtäviin (Kärnä 2012, 112). Osaamisen hyödyntämiseen tulevaisuudessa strategiaprosesseissa sekä hiljaisen tiedon keräämiseen esim. prosessinhallintaan perehdyttämisen ja sujuvien työtapojen oppimisen kannalta olisi hyvä panostaa myös tulevaisuuden maakuntahallinnon muuttuvassa toimintaympäristössä.

Aluehallintouudistuksesta ja sen aikataulusta johtuen ministeriö ei ole ohjeistanut vielä seuraavia maakuntaohjelmia; ei niiden aikataulua, sisältöä eikä tekotapaa ja alueita. Tästä syystä vertaisarvioinnin tulosten hyödyntämisestä ei ole opinnäytetyön päättyessä vielä tietoa.

Mielestäni vertaisarviointiprosessi onnistui hyvin ja vertaisarviointiraportit ovat liittojen käytössä määrääkaaan mennessä. Samoin prosessin aikana tapahtunut tiedonvaihto ja tutustuminen toisen liiton strategiaprosessiin toivat lisäarvoa työlle ja siinä mukana olleille.

Itse tehtävään perehdyttäminen jäi vähäiseen rooliin ja palautteen saaminen prosessin eri vaiheissa jäi myös assistentin kannalta vähäiseksi. Assistentin työstä olisi ehkä saanut enemmän irti, jos aikaa olisi ollut enemmän ja työhön olisi käytetty yhteistä ilmettä, jonka suunnittelussa graafista osaamista olisi voitu hyödyntää.

## 7 Lähteet

Armstrong M. 2012. Armstrong's handbook of human resource management practice, ISBN 978 0 7494 6550

Anttila P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta (7.4.5 Toimintatutkimus ja systeemiteoria). Luettavissa: <https://metodix.wordpress.com/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/> . Luettu 7.3.2016

Anttila P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö, Akatiimi Oy, Hamina. ISBN 978-952-5378-19-1

Belgium – DAC Peer Reviews in Development Co-operation. ISBN 078-02-64-23990-6. Luettavissa: <http://www.oecd.org/dac/oecd-development-co-operation-peer-reviews-belgium-2015-9789264239906-en.htm> Luettu 9.2.2016

Cooperrider D.L, Whitney D. A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry Luettavissa: <https://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/whatisai.pdf> Luettu 17.3.2016

Davenport, T & Prusak L, Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know, Howard Business Scholl Press, 1998 ISBN 1-57851-301-4

Eskelinen J. 3.2.2016. Johtaja, Uudenmaan liitto. Haastattelu. Helsinki.

Euroopan komissio, S3 platform, PXL Methodology, Luettavissa: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3-implementation-pxl> Luettu 20.4.2016

Euroopan komissio: Älykästä erikoistumista koskevat kansalliset alueelliset innovaatiostrategiat (RIS3) – esite, maaliskuu 2014 Luettavissa: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/fi/information/publications/brochures/2014/research-innovation-strategies-for-smart-specialisation](http://ec.europa.eu/regional_policy/fi/information/publications/brochures/2014/research-innovation-strategies-for-smart-specialisation) Luettu 15.4.2016

Haaga-Helia 2015: Raportointi ja opinnäytetyö Haaga-Heliassa, opinnäytetyön koordinaattorit, 12.1.2015, Luettavissa: [https://mynet.haaga-helia.fi/fi/opiskelu/opinnaytetyo-amk/raportointiohjeet/raportointiohjeet/Raportointi\\_ja\\_opinnaytetyo\\_Haaga\\_Heliassa.pdf](https://mynet.haaga-helia.fi/fi/opiskelu/opinnaytetyo-amk/raportointiohjeet/raportointiohjeet/Raportointi_ja_opinnaytetyo_Haaga_Heliassa.pdf), Luettu 7.2.2016

Hammond S. 1998, What is Appreciative Inquiry. Luettavissa:  
<http://www.treegroup.info/topics/appreciative-inquiry.pdf>. Luettu 9.2.2016

Heiniemi-Pulkkinen, K. 2.2.2016. Innovaatioasiantuntija, Uudenmaan liitto. Haastattelu. Helsinki

Huttunen M., Kokkonen M., Koski L., Lakio L., Hosio-Paloposki A., Narko R., Rönneberg K., Tihihonen G., Väyrynen P. & Wiman S. 2010. Opetushallituksen julkaisuja 2010, Vertaisarvioinnin opas: Kansalliset arviointialueet ja –kriteerit näyttötutkinnon järjestämiseen ja valmistavaan koulutukseen Luettavissa:  
[http://www.oph.fi/download/131393\\_Nayttotutkinnon\\_ja\\_valmistavan\\_koulutuksen\\_kriteerit.pdf](http://www.oph.fi/download/131393_Nayttotutkinnon_ja_valmistavan_koulutuksen_kriteerit.pdf) Luettu 4.2.2016

Julkisen hallinnon sanastotyö, 2012 Luettavissa: [http://jhsmeta.fi/page/rekisteri/J408\\_](http://jhsmeta.fi/page/rekisteri/J408_) Luettu 5.4.2016

Kauppinen T. K, 2012. Mikä on HR:n olemassaolon tarkoitus? Leader's Blog, , Luettavissa <http://www.viagroup.fi/2012/04/mika-on-hrn-olemassaolon-takoitus/> Luettu 21.4.2016

Karjalainen, P, 2013, Assistentti 2020-projektiraportin suomenkielinen kooste/yhteenveto Luettavissa [http://extranet.libris.fi/proweb/AitoHSO\\_2-3\\_2013/](http://extranet.libris.fi/proweb/AitoHSO_2-3_2013/) Luettu 15.4.2016

Knuutila J., Salojärvi T. & Suominen P. Opinnäytetyö Hoitotyöntekijöiden välinen vertaisarviointi Lahden kaupunginsairaalan osastolla L21: Luettavissa:  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11084/2007-04-26-10.pdf?sequence=1>. Luettu 4.2.2016

Kohti vahvempaa kokonaisuutta 2013, Etelä-Suomen yhteistoiminta-alue (Kanta-Häme, Päijät-Häme ja Uusimaa) maakuntaohjelmien väliarviointi, loppuraportti. Management Design Intelligence. Luettavissa: <http://www.mdi.fi/showroom/maakuntaohjelmien-arvioinnit-9-kpl/>. Luettu 22.2.2016

Kuntaliitto 2016: maakuntien liitot. Luettavissa:  
<http://www.kunnat.net/fi/kunnat/maakunnat/Sivut/default.aspx> Luettu 1.2.2016

Kuparinen M, 4.2.2016, Elinkeinopäällikkö, Uudenmaan liitto, Haastattelu. Helsinki.

Kärnä E, (toim) 2006 Tehoa ja iloa strategiatyöhön, Haaga-Helian julkaisusarja, Kehittämisoraportteja 2013, ISBN 978-952-6619-10-1

Laki alueiden kehittämistä ja rakennerahastojen hallinnoinnista (17.1.2014/7), § 32 Maakuntaohjelma. Luettavissa:

[http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140007?search\[type\]=pika&search\[pika\]=1651%2F2009#L3P32](http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140007?search[type]=pika&search[pika]=1651%2F2009#L3P32), Luettu 1.2.2016

Lindroos J-E, Lohivesi K, 2006, Onnistu strategiassa, WSOY, WS Bookwell Oy, ISBN 951-0-28547-1

Midtkandal I. & Hegyi F.B, 2014, Talking stock of S3 Peer Review workshops, S3 Working Paper Series nro 07/2014 – November 2014, S3 Platform, JRC-IPTS, ISBN 978-92-79-44521-7. Luettavissa: <http://bit.ly/1SAhQqp>. Luettu 9.2.2016

OECD, The OECD's peer review process – a tool for co-operation and change. Luettavissa: <http://www.oecd.org/site/peerreview/>. Luettu 6.2.2016.

Pagani, F. 2003, An OECD Tool for Co-operation and Change, 2003, ISBN 92-64-09920-4. Luettavissa [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/peer-review\\_9789264099210-en-fr#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/peer-review_9789264099210-en-fr#page1) . Luettu 8.2.2016

Pirkanmaan strategia 2014, ISBN 978-951-590-302-0. Luettavissa: <http://pirkanmaa.fi/fi/aluekehitys/maakuntastrategia>. Luettu 28.1.2016

Raivio K. Vertaisarviointi tieteellisessä julkaisutoiminnassa, Tieteessä tapahtuu 7/2006, s. 15-19. Luettavissa <http://www.tieteessatapahtuu.fi/0706/0706Raivio.pdf>. Luettu 3.2.2016.

Smart Specialisation Platform sivusto, luettavissa <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/> Luettu 21.4.2016

Salminen, P. & Vinum L. 7.11.2013: Helsingin, Lahden ja Turun kaupunkien vertaisarvio ilmastopolitiikasta ja hulevesien hallinnasta: keskeisimmät tulokset ja kehitysehdotukset, Ilmastokestävä kaupunki: vertaisarviointi sopeutumisen arvioinnin välineenä. Luettavissa: <http://ilmastotyokalut.fi/hanke/3844-2/> Luettu 5.2.2016

Salminen P & Vinum L. 2013, Selvitys Helsingin, Lahden ja Turun kaupunkien vertaisarvio ilmastopolitiikasta ja hulevesien hallinnasta, Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen julkaisuja 15/2013 ISBN (PDF) 978-952-272-532-5. Luettavissa:  
[http://ilmastotyokalut.fi/files/2014/07/ILKKA\\_raportti\\_vertaisarviointi.pdf](http://ilmastotyokalut.fi/files/2014/07/ILKKA_raportti_vertaisarviointi.pdf) Luettu 4.2.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016, maakuntaohjelmat. Luettavissa:  
[https://www.tem.fi/alueiden\\_kehittaminen/kansallinen\\_alueiden\\_kehittaminen/maakuntien\\_suunnittelu/maakuntaohjelmat\\_](https://www.tem.fi/alueiden_kehittaminen/kansallinen_alueiden_kehittaminen/maakuntien_suunnittelu/maakuntaohjelmat_) Luettu 1.2.2016

Uudenmaan liitto 2016, Ohjelmatyö. Luettavissa  
<http://uudenmaanliitto.fi/aluekehitys/ohjelmatyo>. Luettu 1.2.2016

Uusimaa-ohjelma 2013, ISBN 978-952-448-375-9. Luettavissa:  
<http://uudenmaanliitto.fi/aluekehitys/ohjelmatyo/uusimaa-ohjelma> Luettu 27.1.2016

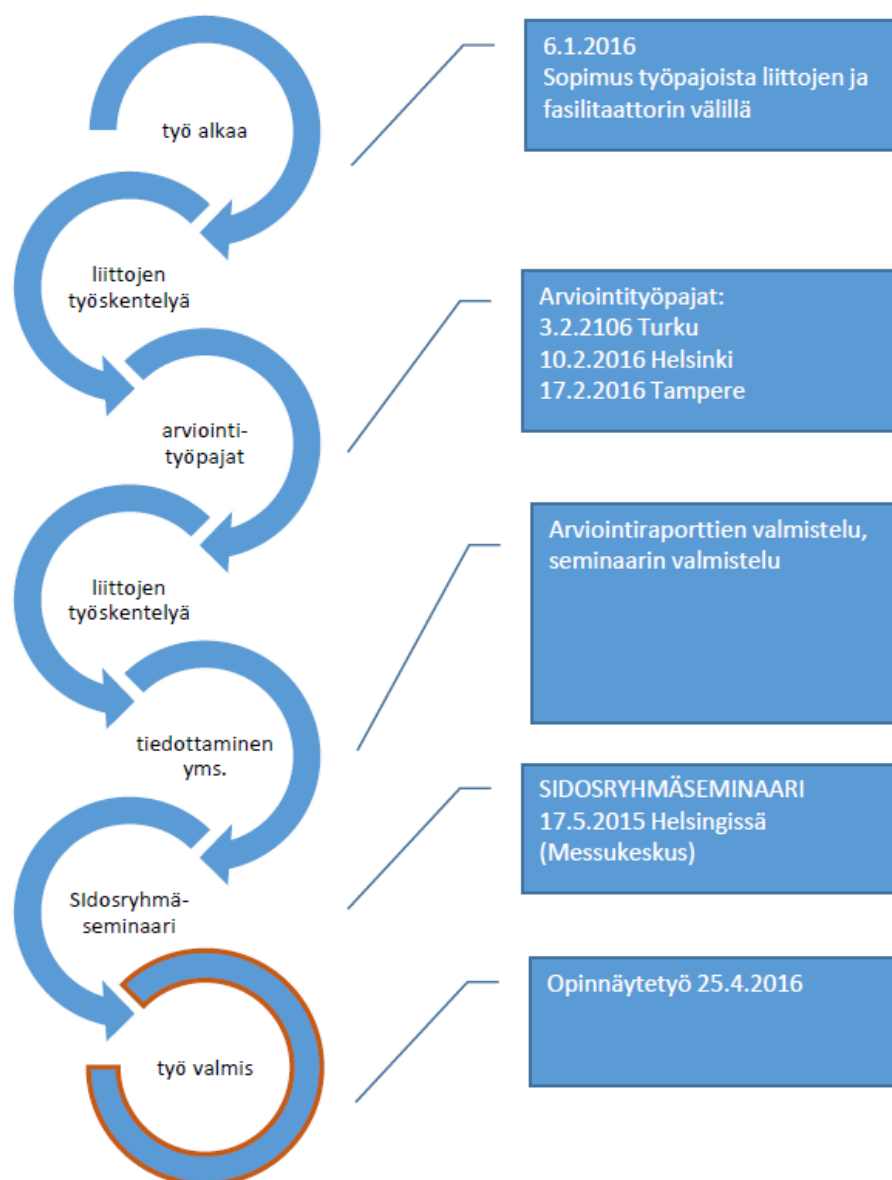
Uusimaa-ohjelman toimeenpanosuunnitelma 2016, ISBN 978-952-448-429-9. Luettavissa  
[http://uudenmaanliitto.fi/aluekehitys/ohjelmatyo/uusimaa-ohjelma/toimeenpanosuunnitelma\\_2016\\_2017](http://uudenmaanliitto.fi/aluekehitys/ohjelmatyo/uusimaa-ohjelma/toimeenpanosuunnitelma_2016_2017) Luettu 1.4.2016

Uusimaa-ohjelman toteutuminen 2015, ISBN 978-982-449-7, Luettavissa  
<http://uudenmaanliitto.fi/tietopalvelut/julkaisut> Luettu 19.4.2016

Varsinais-Suomen strategia 2014, ISBN 978-952-5599-94-7. Luettavissa  
<http://www.varsinais-suomi.fi/fi/tehtaevaet-ja-toiminta/suunnittelu-ja-kaavoitus/maakuntastrategia>. Luettu 29.1.2016

## 8 Liitteet

### Liite 1 Arvioinnin aikataulu





## Liite 2 Vertaisarviointiin osallistuvat asiantuntijat

### Pirkanmaa:

Jukka	Alasentie	aluekehitysjohtaja
Marko	Mäkinen	suunnittelupäällikkö
Petri	Räsänen	johtaja(innovaatio- ja tulevaisuustyö)
Karolina	Laakkonen-Pöytys	maakuntakaavajohtaja
Marja-Riitta	Mattila-Nummi	kehittämispäällikkö
Henrik	Ruokonen	maakunta-analyytikko
Tiina	Harala	erityisasiantuntija
Marko	Koskinen	kehityspäällikkö



### Varsinais-Suomi

Tarja	Nuotio	aluekehitysjohtaja
Heikki	Saarento	suunnittelujohtaja
Petteri	Partanen	erikoissuunnittelija
Esa	Höglom	erikoissuunnittelija
Antti	Vasanen	erikoissuunnittelija
Timo	Juvonen	ympäristösuunnittelija
Veli-Matti	Kauppinen	erikoissuunnittelija



### Uusimaa

Juha	Eskelinen	aluekehitysjohtaja
Mari	Kuparinen	elinkeinopäällikkö
Eero	Venäläinen	kehittämispäällikkö
Olli-Pekka	Hatanpää	suunnittelupäällikkö
Eija	Väätäinen	kehittämispäällikkö
Kristiina	Heiniemi-Pulkkinen	innovaatioasiantuntija
Kaarina	Rautio	suunnittelupäällikkö
Paula	Latvanen	hanke-assistentti



### ELY-keskus (osallistuvat joihinkin työpajoihin)

Sari	Mutka	kehittämispäällikkö
Reino	Koho	projektipäällikkö
Sami	Rinne	ylitarkastaja
Jaakko	Pesola	strategiapäällikkö
Teija	Hakamäki	ylitarkastaja

Lauri	Kuukasjärvi	fasitilaattori
-------	-------------	----------------



### Liite 3 Arviointisabluuna

#### Maakuntaohjelmien/strategioiden vertaisarviointi 2016: Pirkanmaa, Uusimaa, Varsinais-Suomi

<b><u>Tilannearvio</u></b>	<i>Vastauksen ydin</i>	<i>Havaitut onnistumiset ja hyvät käytännöt</i>	<i>Havaitut ongelmat ja puutteellisuudet</i>	<i>Kehittämissuositukset</i>
- mikä on strategiassa (ohjelmassa) tunnistettu kehitystarve tai -ongelma?				
- miten ja miltä tietopohjalta arvio on tehty				
- miten tilannearvio huomioi alueen muutosjoustavuuden (resilienssin)?				
- miten tilannearviota päivitetään (huom. olemassa olevat seurantajärjestelmät)?				
Lisäkysymyksiä?				

<b><u>Interventiologiikka</u></b>	<i>Vastauksen ydin</i>	<i>Havaitut onnistumiset ja hyvät käytännöt</i>	<i>Havaitut ongelmat ja puutteellisuudet</i>	<i>Kehittämissuositukset</i>
- mihin asioihin strategia pyrkii vaikuttamaan?				
- mikä on strategian vaikutusketju päämääristä toimenpiteisiin?				
- mitä vaikuttamiskeinoja ja -kanavia sekä kumppanuuksia strategia tunnistaa?				
Lisäkysymyksiä?				

<b><u>Muutosagenda</u></b>	<i>Vastauksen ydin</i>	<i>Havaitut onnistumiset ja hyvät käytännöt</i>	<i>Havaitut ongelmat ja puutteellisuudet</i>	<i>Kehittämissuosituks</i>
- minkä asioiden on tarkoitus muuttua strategian johdosta? Mitä asioita strategia pyrkii säilyttämään/turvaamaan?				
- miten dynaaminen/staattinen strategia on suhteessa toimintaympäristön muutokseen (resilienssi)?				
- miten strategia pyrkii aikaansaamaan tavoittelemansa muutokset?				
Lisäkysymyksiä?				




<b><u>Työkalupaletti</u></b>	<i>Vastauksen ydin</i>	<i>Havaitut onnistumiset ja hyvät käytännöt</i>	<i>Havaitut ongelmat ja puutteellisuudet</i>	<i>Kehittämissuosituks</i>
- mitä toteutusinstrumentteja strategialle on tunnistettu?				
- kenen resursseja ja mitä yhteistyötahoja strategia tavoittelee?				
- onko ja millaisia muutosjoustavuutta (resilienssiä) lisääviä toimia tunnistettu?				
- onko toteutuskeinojen mittakaava tavoitteidenmukainen?				
- millainen on strategian seuranta ja sen työkaluvalikoima; päästäänkö seurannalla kiinni strategian tavoitteisiin (ml. SOVAus)?				
Lisäkysymyksiä?				

<b><u>Vaikuttavuus</u></b>	<i>Vastauksen ydin</i>	<i>Havaitut onnistumiset ja hyvät käytännöt</i>	<i>Havaitut ongelmat ja puutteellisuudet</i>	<i>Kehittämissuosituks</i>
- onko strategian avulla edetty valittuun suuntaan?				
- onko sillä saatu haluttuja vaikutuksia, ja jos ei niin miksi ei?				
- onko ja miten vaikuttavuutta pyritty mittaamaan?				
Lisäkysymyksiä?				

<b><u>Kytkenät alueelliseen ennakointi- ja tulevaisuustyöhön</u></b>	<i>Vastauksen ydin</i>	<i>Havaitut onnistumiset ja hyvät käytännöt</i>	<i>Havaitut ongelmat ja puutteellisuudet</i>	<i>Kehittämissuosituks</i>
- onko ennakointityötä hyödynnetty strategiaprosessissa?				
- miten ennakointinäkökymykset ilmenivät strategiassa?				
Lisäkysymyksiä?				

<b><u>Muita näkökulmia</u></b>	<i>Vastauksen ydin</i>	<i>Havaitut onnistumiset ja hyvät käytännöt</i>	<i>Havaitut ongelmat ja puutteellisuudet</i>	<i>Kehittämissuosituks</i>
- esim. valmistelu-prosessin ominaisuudet, viestintä, sitoutuminen -				

## Liite 4 Maakuntien ja ohjelmien perustietoja

Varsinais-Suomen maakunta	Pirkanmaan maakunta	Uudenmaan maakunta
27 kuntaa	23 kuntaa	26 kuntaa
474 177 asukasta	505 998 asukasta	1 617 736 asukasta
10 662 m <sup>2</sup> maapinta-ala	12 585 m <sup>2</sup> maapinta-ala	9 096 m <sup>2</sup> maapinta-ala
44,5 väestötiheys	40,2 väestötiheys	178 väestötiheys
Aura	Akaa	Askola
Kaarina	Hämeenkyrö	Espoo
Kemiönsaari	Ikaalinen	Hanko
Koski	Juupajoki	<b>Helsinki</b>
Kustavi	Kangasala	Hyvinkää
Laitila	Kihniö	Inkoo
Lieto+Tarvasjoki	Lempäälä	Järvenpää
Loimaa	Mänttä	Karkkila
Marttila	Vilppula	Kauniainen
Masku	Nokia	Kerava
Mynämäki	Orivesi	Kirkkonummi
Naantali	Parkano	Lapinjärvi
Nousiainen	Pirkkala	Lohja
Oripää	Punkalaidun	Loviisa
Paimio	Pälkäne	Myrskylä
Parainen	Ruovesi	Mäntsälä
Pyhäranta	Sastamala	Nurmijärvi
Pöytyä	<b>Tampere</b>	Pornainen
Raisio	Urjala	Porvoo
Rusko	Valkeakoski	Pukkila
Salo	Vesilahti	Raasepori
Sauvo	Virrat	Sipoo
Somero	Ylöjärvi	Siuntio
Taivassalo		Tuusula
<b>Turku</b>		Vantaa
Uusikaupunki		Vihti
Vehmaa		
 VARSINAIS-SUOMEN LIITTO Egentliga Finlands förbund REGIONAL COUNCIL OF SOUTHWEST FINLAND	 PIRKANMAA	 Uudenmaan liitto Nylands förbund

Varsinais-Suomen maakuntastrategia	Rohkee, mutta sopii sulle!	Uusimaa-ohjelma
<b>VISIO</b> Varsinais-Suomessa elämisen laatu on parasta. Menestyvää ja hyvinvoivaa maakuntaa rakennetaan yhteistyöllä ja kumppanuudella	<b>VISIO</b> Älykkäästi erikoistuva ja vahvojen valintojen Pirkanmaa	<b>VISIO</b> Uusimaa on Itämeren alueen kärjessä
<b>Läpileikkaava teema</b> kumppanuus ja yhdessä tekeminen	<b>Läpileikkaavat tekemisen tavat</b> kokeileva, systeeminen, osallistava, kestävä, kansainvälistävä	
<b>Kärkiteemat</b> <b>1. Vastuullisuus</b>  Tulevaisuus muodostuu valinnoista nyt	<b>Tavoitekuvat</b> <b>Välkky Pirkanmaa</b> älykäs erikoistuminen ja elinkeinorak. Uudistaminen	<b>Strategiset tavoitteet</b> Älykäs kasvun kehto
<b>2. Yhteistyötaidot</b> Yhdessä rajat ylittäen	<b>Ehyt Pirkanmaa</b> yksilön, perheen ja yhteisöjen arki	Helppo tulla, olla ja toimia
<b>3. Saavutettavuus</b> Lähestyttävä Itämeren portti	<b>Kestävä Pirkanmaa</b> luonnonvarojen kestävä käyttö sekä hyvinvoivat asuin- ja luonnonympäristöt	Puhdas ja kaunis Uusimaa
<b>4. Resurssiviisaus</b> Innovoivaa edelläkävijyyttä	<b>Saavutettava Pirkanmaa</b>	
<b>Tavoitteellinen aluerakenne 2035+</b>		
<b>Toimenpiteet</b> <b>Vastuullisuus</b>  TP V1 toimintamallit TP V2 lähtötoimijaryhmät TP V3 maankäytön suunnittelu TP V4 nuoret TP V5 kesäduunaa.. TP V6 opiskelijat TP V7 ympäristön lukutaito TP V8 liikunta ja liikennevalinnat	<b>Kasvukuvat/strategiset valinnat</b> 1. Osaava ja erikoistuva kasvu 2. Teollinen tradition, yrittäjyys ja logistiikka 3. Vihreä kasvu ja humaani kulttuuri	<b>Strategiset valinnat</b> <b>1. Kasvun mahdollisuudet</b> 1.1. Avoimet kehitysympäristöt ja älypalvelut 1.2 Uusiutuva yritystoiminta 1.3 Ympäristöliiketoiminta-Cleantech 1.4 Urbaani ruokahuolto 1.5 Kasvua idästä <b>2. Toimiva Arki</b> 2.1 Viisas ja sujuva liikkuminen 2.2 Viihtyisä asuminen ja elinympäristö 2.3 Hyvää työtä! 2.4 Maahanmuutto ja kotoutuminen 2.5 Paikallisuus, lähidemokratia ja nuorten osallistuminen <b>3. Kestävä luonnonvarat</b> 3.1 Monimuotoinen luonto ja luonnonvarat 3.2 Vesien ja Itämeren tila paremmaksi 3.3 Ympäristöviisaat elintavat 3.4 Hiilineutraali Uusimaa
<b>Yhteistyötaidot</b> TP Y1 kokeiluhankkeet..  TP Y2 aluetietopalvelu / kansalaisportaali TP Y3 ennakkointimenetelmät TP Y4 elinikäinen oppiminen TP Y5 yrittäjyys TP Y6 yrityspalveluorganisaatio		
<b>Saavutettavuus</b> TP S1 ilmapiiri TP S2 kv yhteydet TP S3 myyntiosaaminen TP S4 kouluosaaminen TP S5 ammatillinen koulutus TP S6 vapaa-aikakonsepti		
<b>Resurssiviisaus</b> TP R1 tehokkaat ratkaisut TP R2 innovatiiviset hankinnat TP R3 maahanmuuttajien tietotaito TP R4 vanhat rakennukset ja ympäristöt		
<b>Kumppanuusfoorumin teemakokonaisuudet</b> Johtava Itämeri-toiminta Uudistuva koulutus ja elinkeinoelämä Älykäs ja innovatiivinen Monipuolisesti resurssiviisas Energiatehokas ja luonnonvaraviisas Yhteinen alue- ja yhdyskuntarakenne Kulttuuriympäristön ja matkailun synergia		
 VARSINAIS-SUOMEN LIITTO EGENTLIGA FINLANDS FÖRBUND REGIONAL COUNCIL OF SOUTHWEST FINLAND	 PIRKANMAA	 Uudenmaan liitto Nylands förbund

## Liite 5 Arviointityöpajojen ohjelmat

### MAAKUNTAOHJELMIEN VERTAISARVIOINTI

#### Arviointityöpajat

Keskiviikko 3.2.16 klo 10 – 16 Varsinais-Suomen liitto Ratapihankatu 36, Turku	Keskiviikko 10.2.16 klo 10 – 16 Ravintola Vaunu Ratapihantie 9, Helsinki	Keskiviikko 17.2.16 klo 10 – 16 Pirkanmaan liitto Nalkalankatu 12, Tampere
<b>Arvioinnin kohteena</b> Varsinais-Suomen maakuntastrategia (Maakuntasuunnitelma 2035+ ja Maakuntaohjelma 2014-2017)	<b>Arvioinnin kohteena</b> Uusimaa-ohjelma	<b>Arvioinnin kohteena</b> Pirkanmaan maakuntastrategia 2040: Rohkee, mutta sopii sulle!
<b>Pääarvioija</b> Uudenmaan liitto	<b>Pääarvioija</b> Pirkanmaan liitto	<b>Pääarvioija</b> Varsinais-Suomen liitto

#### Ohjelma

10.00 - 10.30	Työpajan avaus, ohjelman ja työskentelytavan esittely
10.30 - 11.30	Varsinais-Suomen maakuntastrategian esittely
11.30 - 12.30	Lounastauko
12.30 - 15.00	Strategian analysointi ja arviointi sabluunan avulla Arviointilöydösten kirjaaminen
15.00 - 15.30	Yhteenveto päivän työskentelystä
15.30 - 15.45	Työpajan päättäminen ja käytännön järjestelyt jatkotyöskentelyn osalta





Uudenmaan liitto  
Nylands förbund

## Varsinais-Suomen maakuntastrategian arviointi

3.2.2016 Turku

### Workshop 3.2.2016, Turku

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| • <b>Tilannearvio</b>  | Juha Eskelinen              |
| • <b>Interventiologiikka</b>                                       | Eero Venäläinen             |
| • <b>Muutosagenda</b>  | Mari Kuparinen              |
| • <b>Työkalupaletti</b>  | Kristiina Heinemi-Pulkkinen |
| • <b>Vaikuttavuus</b>  | Eija Väätäinen              |
| • <b>Kytkenät alueellisen<br/>ennakointi- ja tulevaisuustyöhön</b> | Olli Pekka Hatanpää         |
| • <b>Havaintoja aluesuunnittelu<br/>näkökulmasta</b>               | Kaarina Rautio              |
| • <b>Muita näkökulmia</b>  |                             |



## Tilannearvio

	Vastauksen ydin	Havaitut onnistumiset ja hyvät käytännöt	Havaitut ongelmat ja puutteellisuudet	Kehittämisuositukset
<b>Tilannearvio</b>  - mikä on strategiassa (ohjelmassa) tunnistettu kehitystarve tai -ongelma	Kehitystarve: kumppanuus  Yhdessä tekeminen	Sisäinen koheesio lisääntynyt ja aktivoi kenttää	Paakehitystarpeeseen ei ole esitetty dokumentaatiota  Organisaatio kääntyy sisäänpäin; sisäinen strategia ja ulkoinen strategia iloisesti sekaisin	Kts. edellinen  Ei tutkimus- tai muuta selvitystyötä, onnistumiset ja hyvät käytännöt epäselviä
- miten ja millä tietopohjalta arvio on tehty	Asiakirjasta ei ilmene mitään pohjalta kehitystarve ja -ongelma syntyy.  - Starttiseminaari - työryhmyöskentely (4 teemaryhmää) - sidosryhmätyö - NABC-toimintamalli - kysely tulevaisuus- verstaas ja -maakunta- suunnitteluohjausryhmä - SWOT	Työmenetelmät sitouttavat kumppaneita.	Substanssiasiat, joita maakuntastrategian tulisi sisältää, eivät nouse selkeästi esille.  Ilmeisesti RIS3-työ on tehty tyystin erillään maakuntastrategiasta	

## Tilannearvio

	Vastauksen ydin	Havaitut onnistumiset ja hyvät käytännöt	Havaitut ongelmat ja puutteellisuudet	Kehittämisuositukset
- miten tilannearvio huomioi alueen muutosjoustavuuden (resilienssin)?	SWOT  Monipuolinen oppimisympäristö			
- miten tilannearviota päivitetään (huom. olemassa olevat seurantajärjestelmät)?	Sidosryhmille tehtävä kyselytutkimus	Pyrkii pitämään yhteistyötahot mukana ohjelman kehittämisessä.	Vastausprosentti varsin alhainen; sitouttaako vain tosiuskovaisia?  Ei objektiivisia mittareita	Tarvitaan syvällisempää toimintaympäristön ajantasaista analyysia
Lisäkysymyksiä?				

## Tilannearvio

	Vastauksen ydin	Havaitut onnistumiset ja hyvät käytännöt	Havaitut ongelmat ja puutteellisuudet	Kehittämissuositukset
- miten tilannearvio huomioi alueen muutosjoustavuuden (resilienssin)?	SWOT Monipuolinen oppimisympäristö			
- miten tilannearviota päivitetään (huom. olemassa olevat seurantajärjestelmät)?	Sidosryhmille tehtävä kyselytutkimus	Pyritään pitämään yhteistyötahot mukana ohjelman kehittämisessä.	Vastausprosentti varsin alhainen; sitouttaako vain tosuskovaisia? Ei objektiivisia mittareita	Tarvitaan syvällisempää toimintaympäristön ajantasaista analyysia
Lisäkysymyksiä?				

Uudenmaan liitto / Nylands län / Helsingin-Uusimaa Regional Council

## Interventiologiikka

	Vastauksen ydin	Havaitut onnistumiset ja hyvät käytännöt	Havaitut ongelmat ja puutteellisuudet	Kehittämissuositukset
Interventiologiikka mihin asioihin strategia pyrkii vaikuttamaan?	- lisäämään alueen toimijoiden kumppanuutta ja yhdessä tekemistä	- Kumppanuusfoorumi, joka on uusi näkökulma maakunnalliseen yhteistyöhön, toimintamuotoihin ja yhteistyökaloihin	- EU:n antama strateginen viitekehys ja aika lailla kaukaiseksi, samoin kuin kehittämis-toimenpiteiden konkreettisuus	- EU:n Urban Agenda ja EU 2020 -strategia sekä RIS3 huomioitava paremmin
mitä on strategian vaikutusketju päämäärästä toimenpiteisiin?	- mukaan halutaan asukkaat, yritykset, koulutuksen tuottajat, järjestöt – kaikki toimijat	- 75 % barometrin vastaajista pitää foorumia toimivana tapana kehittää maakuntaa		
mitä vaikuttamiskeinoja ja -kanavia sekä kumppanuuksia strategia tunnistaa?	- vastuullisuus, yhteistyö, saavutettavuus, resurssivävyys			
Lisäkysymyksiä?				

Uudenmaan liitto / Nylands län / Helsingin-Uusimaa Regional Council

## Interventiologiikka

Tavoite	Käytännön toimenpide, jolla tavoite pyritään saavuttamaan	Mittari, kriteeri tai muu arviointikeino, jolla tavoitteeseen pääseminen arvioidaan
<b>Vastuullisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>luodaan toimintamallia kuluttajavälillä ja – käyttötyökaluilla</li> <li>lisätään innovatiivisuutta hyönteisvastuullisuutta markkinointi- ja viestintätoimintoihin</li> <li>otetaan huomioon ja otetaan huomioon kaikki kehitetään markkinallinen työ- ja harjoittelumalli</li> <li>kehitetään ympäristön kulkutietoa</li> </ul>	<p>100% Markkinointi- ja viestintätoimintoihin otetaan huomioon ympäristö- ja eläinystävälliset tekijät</p> <p>100% Toimintamallin ja työkalujen avulla markkinointi- ja viestintätoimintoihin otetaan huomioon ympäristö- ja eläinystävälliset tekijät</p> <p>100% Markkinointi- ja viestintätoimintoihin otetaan huomioon ympäristö- ja eläinystävälliset tekijät</p>
<b>Yhteistyö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>otetaan käyttöön innovatiivinen yhteistyö- ja vuorovaikutusmalli</li> <li>toteutetaan kansainvälisiä</li> <li>kehitetään markkinointi- ja viestintätoimintoihin</li> <li>varmistetaan liiketoimintamallin menestyminen</li> <li>edistetään yrityskäytäntöjä, omistajavaihtoa ja kasvuvaihtoehtoja</li> <li>luodaan markkinointi- ja viestintätoimintoihin</li> </ul>	<p>100% Markkinointi- ja viestintätoimintoihin otetaan huomioon ympäristö- ja eläinystävälliset tekijät</p> <p>100% Markkinointi- ja viestintätoimintoihin otetaan huomioon ympäristö- ja eläinystävälliset tekijät</p> <p>100% Markkinointi- ja viestintätoimintoihin otetaan huomioon ympäristö- ja eläinystävälliset tekijät</p>
<b>Saavutettavuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>luodaan saavutettavuuden malli</li> <li>kehitetään Varsinais-Suomesta kansainvälisten yritysten ja toimintamallien kokeiluun</li> <li>kehitetään myyntitoimintamallia erityisesti myyntitoimintoihin</li> <li>edistetään ammattilaisen koulutuksen kehittämistä ja työelämäkäsityksiä</li> <li>rakennetaan koulutusta ja koulutusta vapaa-ajan ohjelmaksi</li> </ul>	<p>100% Markkinointi- ja viestintätoimintoihin otetaan huomioon ympäristö- ja eläinystävälliset tekijät</p> <p>100% Markkinointi- ja viestintätoimintoihin otetaan huomioon ympäristö- ja eläinystävälliset tekijät</p> <p>100% Markkinointi- ja viestintätoimintoihin otetaan huomioon ympäristö- ja eläinystävälliset tekijät</p>
<b>Resurssien käyttö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tuetaan materiaali-, energia- ja resurssitehokkuutta ja viihtyvyyttä</li> <li>hyödynnetään julkisen sektorin innovatiivisia hankintoja</li> <li>tuetaan avoimen tiedon käyttöä ja osallistujien välillä tiedon jakamista</li> <li>kehitetään Varsinais-Suomen vetovoimaa erityisesti vanhojen rakennusten ja ympäristöjen innovatiivisella käytöllä</li> </ul>	<p>100% Markkinointi- ja viestintätoimintoihin otetaan huomioon ympäristö- ja eläinystävälliset tekijät</p> <p>100% Markkinointi- ja viestintätoimintoihin otetaan huomioon ympäristö- ja eläinystävälliset tekijät</p> <p>100% Markkinointi- ja viestintätoimintoihin otetaan huomioon ympäristö- ja eläinystävälliset tekijät</p>

**Muutosagenda:**  
Minkä asioiden on tarkoitus muuttua?  
Dynaamisuus/staattisuus?



- ***"Varsinais-Suomessa elämisen laatu on parasta. Menestyvää ja hyvinvoivaa maakuntaa rakennetaan yhteistyöllä ja kumppanuudella"***
- Onko tämä aidosti visio? Poikkeako nykytilasta?
- Tärkeimpänä muutostavoitteena: **yhteistyön ja kumppanuuden lisääminen**
- Aika staattinen
  - Toisaalta esitetyt tavoitteet ovat aika yleisiä, joten ei ehkä tarvettakaan dynaamisuuteen

## **Muutosagenda: Minkä asioiden on tarkoitus muuttua? Vastuullisuus**



- Tulevaisuus rakennetaan aktiivisesti
- Valinta työn, yrittäjyyden ja puhtaan ympäristön hyväksi
- Puhdas meri ja kaunis ympäristö
- Alue- ja yhdyskuntarakenteen kehittäminen
- Energia (säästäminen/tehokkaampi käyttö)

Da dermaan Eittio // Myllymäki-Rortland // Helsinki-Uusimaa Regional Council



## **Muutosagenda: Minkä asioiden on tarkoitus muuttua? Yhteistyötaidot**



- Uudenlaista innostusta ja tekemisen kulttuuria
- Lisätä monialaista osaamista: osaamisrajojen ylitys mahdollistaa innovaatiot ja uudet tuotteet
- Vältetään jumiutumista olemassa oleviin rakenteisiin
- Vahvistaa elinvoimaisen luomisen perustaa

Da dermaan Eittio // Myllymäki-Rortland // Helsinki-Uusimaa Regional Council



## Muutosagenda: Minkä asioiden on tarkoitus muuttua? Saavutettavuus



- Henkinen ja fyysinen
  - Alueellisen kohtaamisen mahdollisuuksia halutaan lisätä
- Toimiva infrastruktuuri
- Koulutuspalvelujen riittävä saavutettavuus
- Pohjoisen kasvuvyöhykkeen (ja Varsinais-Suomen aseman siinä) vahvistaminen
  - Kv-toimijoita houkuttelevaksi vyöhykkeeksi
  - Portti Skandinaviaan ja yhteys EU:n ja Venäjän välillä
  - Espoo-Lohja-Salo –oikorata osana TEN-T-verkkoa
- Yhdessä tekemisen kulttuuria
  - Saaristomeren tila, puhdas Itämeri ja vetovoimainen ympäristö
- Osa Etelä-Suomen kaupunkiverkostoa

Dalarna Region | Gästrikens Region | Jämtland Region | Norrbotten Region | Västerbotten Region | Lapland Region | Helsinki-Uusimaa Regional Council

## Muutosagenda: Minkä asioiden on tarkoitus muuttua? Resurssiviisuus



- Poikii kestäväää kasvua ja hyvinvointia
- Resurssipotentiaali koostuu erityisesti ihmisistä, osaamisesta ja rakenteista
  - Mamut resurssina
- Tietoresurssin jakaminen (avoin data?)

Dalarna Region | Gästrikens Region | Jämtland Region | Norrbotten Region | Västerbotten Region | Lapland Region | Helsinki-Uusimaa Regional Council

## Muutosagenda: Miten strategia pyrkii aikaansaamaan muutokset?



- KUMPPANUUSFOORUMI kokoaa yhteen avoimen tiedon ja tekijät = innovaatioalusta
  - Liitto toimii *sparraajana ja törmäyttäjänä*
  - MYR osa kumppanuusfoorumia
  - Lounais-Suomen aluetietopalvelu
- Määritellyt toimenpiteet kullekin neljälle kärkiteemalle (5-8 tp/kärkiteema)
- Teemakokonaisuudet
  - 1) Johtava Itämeri-toiminta
  - 2) Uudistuva koulutus ja elinkeinoelämä
  - 3) Atykäs ja innovatiivinen
  - 4) Monipuolisesti resurssivias
  - 5) Energiatehokas ja luonnonvaravias
  - 6) Yhteinen alue- ja yhdyskuntarakenne
  - 7) Kulttuuriympäristön ja matkailun synergia
- Lisäksi mm. hankerahoituksella ja innovatiivisilla hankinnoilla

Uudenmaan liitto / Mylänne förband / Helsinki-Uusimaa Regional Council

## Muutosagenda: Muita havaintoja

- Asioita yhdistelty jännästi kärkiteemojen alle, esim.
  - Työ ja yrittäjyys vastuullisuuden alla
  - Mamut resurssivisauden alla
  - Puhdas Itämeri vastuullisuuden ja saavutettavuuden alla
- XX

Uudenmaan liitto / Mylänne förband / Helsinki-Uusimaa Regional Council



## Työkalupaletti

TYÖKALUT	Vastauksen ydin	Havaitut onnistumiset ja hyvät käytännöt	Havaitut ongelmat ja puutteellisuudet	Kehittämisuositukset
Mitä toteutusinstrumentteja strategialle on tunnistettu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kumppanuusfoorumi (teemat), kumppanuustapaamiset ja -binit</li> <li>- Aluetietopalvelu ja kansalaisportaali</li> <li>- Innovatiivisten julkisten hankintojen hyödyntäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kumppanuusfoorumi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haasteena, että toimijoiden yhteistyöhalukkuus vaihtelee</li> </ul>	
Kenen resursseja ja mitä yhteistyötahoja strategia tavoittelee?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rahoituksessa kansallinen rahoitus ja EU:n eri instrumentit</li> <li>- Toteutamisessa pääasiassa alueen toimijat, kunnat, järjestöt, asukkaat, oppilaitokset, yritykset, TE, ELY...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hankerahoituksessa tärkeää yhdessä tekeminen ja useamman toimijan mukanaolo</li> </ul>		
Onko ja millaisia muutosjoustavuutta (resilienssiä) lisääviä toimia tunnistettu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppimisympäristöjen kehittäminen</li> <li>- Ennakointimenetelmien kehittäminen</li> </ul>			
Onko toteutuskeinojen mittakaava tavoitteiden mukainen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visiona kumppanuus, toimenpiteet toteuttavat sitä</li> </ul>			
Milainen on strategian seuranta ja sen työkaluvalikoima; päästääkö seurannalla kiinni strategian tavoitteisiin?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kumppanuusbarometri, joka toteutetaan kyselyllä</li> <li>- Tavoiteluvut, jotka saadaan eri tilastoista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kumppanuusbarometri kertoo keskeisten toimijoiden näkemykset ja niiden muutoksen</li> </ul>		

## Vaikuttavuuden mittaaminen

- Vaikuttavuus on keskeinen käsite vaikuttavuusinvestoimisessa (engl. impact investing).
- Vaikuttavuuden käsittelemiseen on erilaisia teorioita, mutta käytännön tasolla vaikuttavuus jää usein mittaamatta. Tämä tarkoittaa, että monissa toimissa, joilla pyritään ratkaisemaan yhteiskunnan haasteita, ei lopulta tiedetä, ovatko seuraukset sitä, mitä lähdettiin hakemaan.
- Vaikuttavuusajattelu perustuu logiikkaketjuun, joka tunnetaan englanninkielisellä akronyymillä IOOI: Input, Output, Outcome, Impact. Käytän tässä käännöstä Panos, Tuotos, Vaikutus, Vaikuttavuus.

Uudenmaan liitto • Uusimaa region • Uusimaa Regional Council

(Lähde: [www.sitra.fi](http://www.sitra.fi))

## Vaiheet ja niiden

•Input/**Panos**-vaiheeseen sisältyvät asiat, joita työhön laitetaan, esimerkiksi työtuntien määrä tai rahabudjetti.

•Output/**Tuotos**-vaiheessa tuloksia ovat panosten suorimmat seuraukset: kuinka monen ihmisen kanssa puhuttiin tai kuinka monta sivua raporttia tuotettiin.

•Outcome/**Vaikutus** kertoo, mitä muutoksia saavutettiin kohdeyleisössä: kuinka moni oppi lukemaan, kuinka monen elämäntavat muuttuivat.

•Impact/**Vaikuttavuus** on muutos hyvinvoinnissa, joka saavutetaan tiettyjen toimien ansiosta, esimerkiksi miten lukemaan oppineiden elämä muuttuu tai millainen ei-syrjäytynyt elämästä tulee aiempaan polkuun verrattuna.

*Usein tulosten mittaaminen jätetään liian varhaiseen vaiheeseen IOOI-ketjua, eikä todellinen vaikuttavuus tule esille. Jos vaikuttavuutta ei tiedetä, ei myöskään osata aidosti arvioida, oliko tehty työ hyödyllistä.*

Uudenmaan liitto / Nylands förbund / Helsinki-Uusimaa Regional Council

## Vaikuttavuus Varsinais -Suomen MO:ssa



Uudenmaan liitto / Nylands förbund / Helsinki-Uusimaa Regional Council



## Vaikuttavuus

- onko strategian avulla edetty valittuun suuntaan?

Mikä on valittu suunta?

- onko sillä saatu haluttuja vaikutuksia, ja jos ei niin miksi ei?

Mikä on konkreettinen vaikutus?

- onko ja miten vaikuttavuutta pyritty mittaamaan?

Mitä MO:ssa tarkoitetaan vaikuttavuudella? Mitätaanko sitä?

Lisäkysymyksiä?

Uudenmaan liitto / Nylands förbund / Helsinki-Uusimaa Regional Council

## Vaikutus- Vaikuttavuus

	Vastauksen ydin	Havaitut onnistumiset ja hyvät käytännöt	Havaitut ongelmat ja puutteellisuudet	Kehittämisuositukset
onko strategian avulla edetty valittuun suuntaan?	Arvioinnissa tarkastellaan neljän maakuntaohjelman kärkeen kehityksen vastuullisuus on tahtotilana kehittynyt eniten, muissakin positiivista kehitystä: yhteistyötahdot, saavutettavuus ja resurssivävyys	Kumppanuusfoorumi on toimiva tapa kehittää maakuntaa	Aluetietopalvelun käyttö ei tarkasteluhetkellä ole edistynyt	
onko sillä saatu haluttuja vaikutuksia, ja jos ei niin miksi ei?	Vaikutusta ja tuotoksia on, suunta on tavoitteiden mukainen.	Pääosin positiivista kehitystä, edistynyt erittäin hyvin, hyvin tai kohtalaisesti	Heikoimmin maahanmuuttajien osaamisen hyödyntäminen	
onko ja miten vaikuttavuutta pyritty mittaamaan?	Mittauksessa arvioidaan tuotoksia ja vaikutuksia, vaikuttavuutta ei mitata	Kumppanuusbarometri	Kumppanuusbarometri	Vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi edellyttää pitkän aikavälin seurantaa

Uudenmaan liitto / Nylands förbund / Helsinki-Uusimaa Regional Council

## Onko ennakointityötä hyödynnetty strategiaprosessissa?

Maakuntastrategiaa varten on laadittu yksi nykytrendiin pohjautuva väestöskenaario sekä kolme työpaikka- ja työllisyyskenaariota.

Lisäksi on pidetty ainakin työryhmille tulevaisuusaamupäivä sekä julkisen hallinnon edustajille tulevaisuusversta.

Strategian valmistelussa on hyödynnetty ns. NABC-menetelmää:

- **Tarve (Need)** = Varsinais-Suomen ja varsinaissuomalaisten menestys ja hyvinvointi
- **Lähestymistapa (Approach)** = uusien toimintatapojen ja -muotojen etsiminen, ja erottuvat "kasvat" sekä yksilö- että organisaatiotasolla.
- **Hyödyt (Benefits)** = olemassa olevien henkisten ja taloudellisten resurssien löytäminen niin läheltä kuin kaukaa, joilla luodaan menestystä ja edelläkävijyyttä uusien innovaatioiden, parempien tulosten ja henkisen pääoman kautta.
- **Kilpailu (Competition)** = alueiden välistä kilpailua ja kumppanuutta. Samanaikaisesti sekä tärkeitä kilpailijoita että kumppaneita ovat muut alueet, erityisesti keskisen Itämeren piirissä.

Daidermann-Ertio / Myllymäki-Portland / Helsinki-Uusimaa Regional Course 8

## Miten ennakointinäkemykset ilmenevät strategiassa?

Strategia tähtää jatkuvaan ennakoivaan toimintaan:



- "Muutoksia ei pelkästään ennakkoida, vaan niihin vaikutetaan oma-aloitteisesti, ei pelotteen tai lopulta pakon edessä."
- "Varsinais-Suomi ei tyydy katsomaan sivusta, vaan päätökset perustuvat kokonaisvaltaiseen tilannearviointiin, jossa otetaan huomioon tulevaisuuden todennäköiset kehityskulut."
- "Alue- ja yhdyskuntarakenteen kehittäminen on pitkäjänteistä ja edellyttää tehtyjen valintojen vaikutusten tunnistamista."

TP Y3, ennakointimenetelmien kehittäminen osana aluetietopalvelua, kytkee strategian erinomaisesti alueelliseen ennakointi- ja tulevaisuustyöhön.

Daidermann-Ertio / Myllymäki-Portland / Helsinki-Uusimaa Regional Course 8

## Miten ennakointinäkemykset ilmenevät strategiassa?



Strategiassa on nostettu esiin maakunnan kehittymisen ja kehittämisen kannalta keskeisiä yleisiä huomioita:

- "Yhdyskuntarakenteemme leviää ja hajaantuu huolimatta siitä, että väestö keskittyy kaupunkiseuduille."
- "Elinkeinojen merkittävä rakennemuutosprosessi, globalisaatio sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden muutokset asettavat osaamisen kehittämiselle uusia vaatimuksia. Käytännössä monet ammatit muuttuvat merkittävästi tai ne jopa lakkaavat kokonaan."
- "Globaalien tuotantoketjujen muutos on hyvin todennäköinen, ja ympäristökysymykset pakottavat toimintatapojen muutokseen."
- "Luonnonvarojen loppuminen (hinta/kilpailukyky) haastaa meidät innovoimaan kierrätystä, materiaalihokkuutta ja resurssien viisasta käyttöä."

Uudenmaan liitto / Nylands förbund / Helsinki-Uusimaa Regional Council

## Miten ennakointinäkemykset ilmenevät strategiassa?



Osaamistarpeen ennakointi on strategiassa vahvasti esillä.

- "Maakunnallinen tavoitteellinen koulutustarve-ennakointi toteutuu yritysten ja koulutusorganisaatioiden pitkäjänteisenä strategisena kumppanuutena, joka perustuu toimijoiden avoimeen dialogiin. Tavoitteena on yhteinen näkemys sekä eri aikavälien (lyhyt, keskipitkä, pitkä) osaamis- ja koulutustarpeista että laajemmista kehitysnäkymistä."
- "Valtakunnallisten koulutusresurssien supistuessa on vaikutettava alueelliseen mutta ennen kaikkea valtakunnalliseen päätöksentekoon koulutuksen laadun ja määrän varmistamiseksi. Vaikuttaminen, päätöksenteko ja koulutussuunnittelu perustuvat ennakointitietoon."

Uudenmaan liitto / Nylands förbund / Helsinki-Uusimaa Regional Council

Kytkenät alueellisen  
ennakointi- ja tulevaisuustyöhön

## Varsinais-Suomi tänään ja näkyviä väestö- ja työllisyyskehitykseen



Varsinais-Suomen nykytilaa on perusteellisesti ja perinteiseen tapaan esitelty sekä verrattu suhteessa muihin maakuntiin ja koko maahan.

- Maakunnan kehittymismahdollisuuksien arvioinnin kannalta vertailu maakunnan aikaisempaan tilaan antaisi paremman pohjan valinnoille.

Yksi nykytrendiin pohjautuva väestöskenaario, maahanmuuton kehittyminen huomioitu jo nykytilan arviossa.  
Kolme työpaikka- ja työllisyyskenaariota.

Uudenmaan liitto / Nylands förbund / Helsinki-Uusimaa Regional Council

Kytkenät alueellisen  
ennakointi- ja tulevaisuustyöhön

## Muita havaintoja



Kuvaus maakunnan nykyisestä vastuullisuudesta, yhteistyöstä, saavutettavuudesta ja resurssiviisaudesta sekä niiden kehittämismahdollisuuksista on vaikeasti löydettävissä.

- Yhteisissä tulevaisuustarkasteluissa löydettyjen kehittämismahdollisuuksien ja varautumistarpeiden jäsentäminen esim. NABC-menetelmän mukaisesti ja kytkeminen strategiaan valintoihin vahvistaisi valittujen toimenpiteiden perusteita.

Uudenmaan liitto / Nylands förbund / Helsinki-Uusimaa Regional Council

Edellisen maakuntastrategian SWOT-analyysin toteutumisen arvio on hyvä pohja uusien toimenpiteiden valinnoille ja tuo jatkuvuutta kehittämistyölle.

[illegible]

## Kytkenät alueelliseen ennakkointi- ja tulevaisuustyöhön

	Vastauksen ydin	Havaitut onnistumiset ja hyvät käytännöt	Havaitut ongelmat ja puutteellisuudet	Kehittämissuosituksket
• onko ennakointityötä hyödynnetty strategia- prosessissa?	Maakuntastrategiaa varten on ainakin pidetty tulevaisuusaamupäivä työryhmille sekä tulevaisuusverstaas julkisen hallinnon edustajille.	Strategia tahtii jatkuvaa ennakokuvaan toimintaan.  TP Y3: Yhteistyö, ennakointimenetelmien kehittäminen osana alueetopalvelua kytkee strategian erinomaisesti alueelliseen ennakointi- ja tulevaisuustyöhön.	Tulevaisuusaamupäivän ja -verstaan tuloksista ei mainintaa?  Onko muita taustasehityksiä tehty?	Maakunnan kehittämismahdollisuuksien arvioinnin kannalta vertailu maakunnan aikaisempaan tilaan antaisi paremman pohjan valinnoille.
• miten ennakointinäkömykset ilmenevät strategiassa?	Lisäksi on laadittu yksi nykytrendin pohjautuva väestöskenaario sekä kolme työpaikka- ja työllisyyskenaariota.  Varsinais-Suomen nykytilaa on perusteellisesti ja perinteiseen tapaan selvitelty sekä verrattu suhteessa muihin maakuntiin ja koko maahan.	Edellisen maakuntastrategian SWOT-analysin toteutumisen arvio on hyvä pohja uusien toimenpiteiden valinnoille ja tuo jatkuvuutta kehittämistyölle.  Strategian valmistelussa on hyödynnetty ns. NABC-menetelmää, joka mahdollistaa myös ennakointi- ja tulevaisuustyön jäsentämisen.	Kuvaus maakunnan nykyisestä vastuullisuudesta, yhteistyöstä, saavutettavuudesta ja resurssiväsuudesta sekä niiden kehittämis-mahdollisuuksista on vaikeasti löydettävissä.	Yhteisissä tulevaisuustarkasteluissa löydettyjen kehittämis-mahdollisuuksien ja varautumistarpeiden jäsentäminen esim. NABC-menetelmän mukaisesti ja kytkeminen strategiaan valintoihin vahvistaisi valittujen toimenpiteiden perusteita.

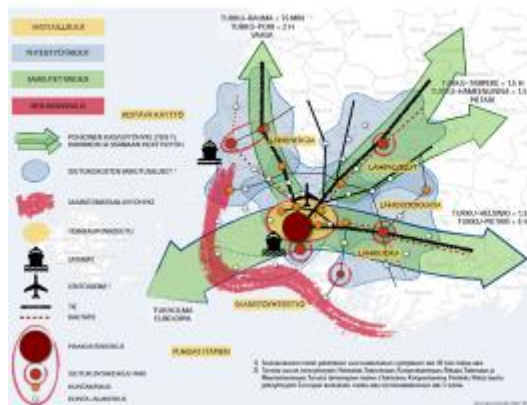


# Havaintoja aluesuunnittelu- näkökulmasta

## Maakuntasuunnitelma 2035+

- Strategiaan on otettu mukaan aluerakenteeseen ja saavutettavuuteen (liikennestrategiaan) liittyviä tavoitteita myös karttaesityksinä, jotka kytkevät strategian, maakuntakaavan ja liikennejärjestelmätyn toisiinsa

Dalenmaan liitto / Mylände förbund / Helsinki-Uusimaa Regional Council



## Havaintoja aluesuunnittelu- näkökulmasta



Kuva 6. Seurattavuusvaikutukset.

Dalenmaan liitto

MYLÄNDE FÖRBUND / HELSINKI- UUSIMAA REGIONAL COUNCIL OF SOUTH-EAST FINLAND

## Havaintoja aluesuunnittelu näkökulmasta

### Nostoja toimenpiteistä:

- Kumppanuusfoorumissa on mukana *yhteinen alue- ja yhdyskuntarakenne*
- Kärkiteemojen toimenpiteet:
  - Kehitetään Varsinais-Suomesta kansainvälisten yhteyksien ja toiminnan keskus Itämeren alueella. Hyödynnetään pohjoisen kasvuvyöhykkeen (Tukholma–Turku–Pietari) mahdollisuudet sekä edistetään rannikon ja sisämaan liikenneyhteyksiä. Varmistetaan Espoo–Salo-oikoradan suunnittelun eteneminen.(TP S2)

Uudenmaan liitto / Nylands förbund / Helsinki-Uusimaa Regional Council



## Havaintoja aluesuunnittelu näkökulmasta

### Nostoja toimenpiteistä:

- Kärkiteemojen toimenpiteet:
  - Lisätään innovatiivisuutta ja yhteisvastuullisuutta maankäytön suunnitteluun mahdollistamalla varhainen vuorovaikutus asukkaiden ja elinkeinoelämän näkökulmasta vetovoimaisen ympäristön rakentamiseksi.(TP V3)
  - Kehitetään Varsinais-Suomen vetovoimaa erityisesti vanhojen rakennusten ja ympäristöjen innovatiivisella uudella käytöllä.(TP R5)

Uudenmaan liitto / Nylands förbund / Helsinki-Uusimaa Regional Council



## Liite 7 Uudenmaan arviointi Varsinais-Suomen ohjelmasta

### VARSINAIS-SUOMEN STRATEGIAN ARVIOINTI

#### Raportti ohjelma-arvioinnin työpajasta Turussa 3.2.2106

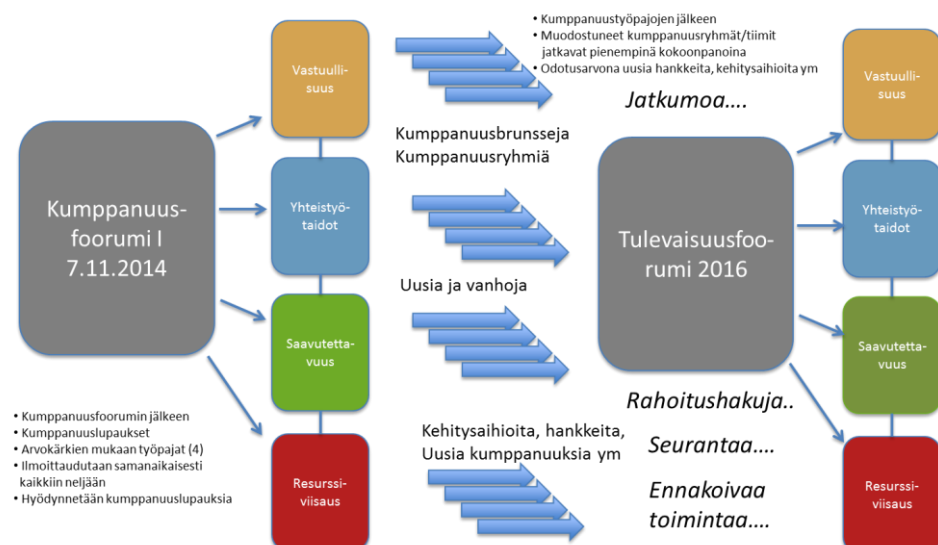
#### Maakuntastrategian esittely

- Päänäkökulmaksi seuraavalle ohjelmakaudelle valittiin yhteistyötaidot
- Päätoimenpiteeksi valittiin kumppanuusfoorumi, jonka perustana on avoin tieto ja avoin toiminta -> aluetietopalvelu
- Kärkiteemojen alla on yhteensä 25 työryhmien tuottamaa maakuntaohjelman toimenpidettä. Esimerkkeinä toimenpiteistä mainittiin aluetietopalvelukokonaisuus, osaamistarve-ennakoinnin kehittäminen ja kiertotalous

#### Kumppanuuden elementit:

- Toimenpiteet syntyneet työryhmien syötteistä ja sidosryhmätilaisuuksista, jotka työstettiin neljän arvokärjen alle
- Työryhmien tuloksia ”ristiinpollytettiin”
- Toimenpiteiden toteuttamiseen on saatu kumppanuuslupauksia
- Seuranta tapahtuu mm. kumppanuusbarometrin kautta
- Varsinais-Suomen liittoon on perustettu kumppanuustiimi
- Lukuisia muita strategioita ja rinnakkaisia prosesseja
- Olemassa olevien yhteistyömuotojen kehittäminen
- Kumppanuuksilla edistetään toimenpiteitä perinteisen hanketoiminnan lisäksi

#### Toteuttamisprosessi



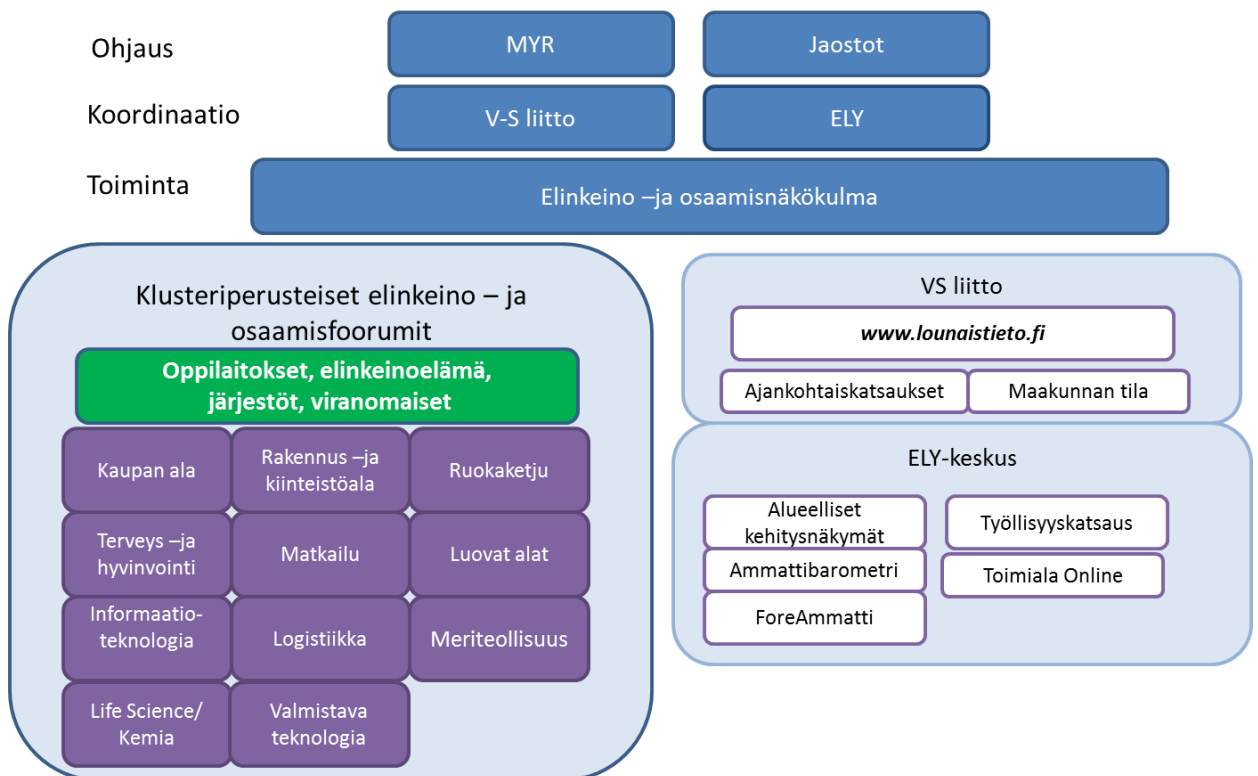


## Kiertotalous

### Sidosryhmäyöskentely ja aktiiviset teemat

- Yhteistyön ja alueellisen tiedon kerääminen ja välittäminen
  - Life IP, Lounaistieto, luonnonvarafoorumi
- Tarvittavat maankäytön ja liikennejärjestelmän tarkistukset
  - Bioenergiaterminaalit, teollisuus- ja jätehuoltoalueiden kehittyminen (Smart Chemistry Park, Topinpuisto, Korvenmäki, Naantalin voimalaitos)
- Luonnon monimuotoisuuden ja virkistysarvojen turvaaminen
  - Ekologiset yhteydet ja suojeltavat/arvokkaat alueet, virkistysalueiden kehittäminen
- KV-yhteistyö ja EU-/ kansalliset tavoitteet
  - EU:n kiertotalouspaketti, Suomen kärkihankkeet, Älykkään erikoistumisen strategiat

## Osaamistarve-ennakoinnin kumppanuusverkosto



- Maakuntastrategia on valmisteltu yhtenä kokonaisuutena, mutta neljästä näkökulmasta neljän työryhmän voimin.
- Työryhmät: talous, osaaminen, ympäristö sekä arvot ja ilmapiiri
- Avokärjet: resurssiviisaus, vastuullisuus, saavutettavuus, yhteistyötaidot
- Kärkiteemat: innovoivaa edelläkävijyyttä, tulevaisuus on valintoja nyt, lähestyttävä Itämeren portti, yhdessä rajat ylittäen

## Varsinais-Suomen strategia arviointiteemojen valossa

### *Tilannearvio*

- Varsinais-Suomen strategiassa tunnistetaan kehitystarpeeksi kumppanuus ja yhdessä tekeminen.
- Kehitystarpeen (kumppanuuden) tueksi ei kuitenkaan ole esitetty dokumentaatiota ja vaarana on, että organisaatio kääntyy sisäänpäin: sisäinen ja ulkoinen strategia ovat iloisesti sekaisin
- Strategiasta ei ilmene miltä pohjalta kehitystarve ja -ongelma syntyy.
- Substanssiasiat, joita maakuntastrategian tulisi sisältää, eivät nouse selkeästi esiin.
- Muutosjoustavuus huomioidaan monipuolisessa oppimisympäristössä.
- Tilannearviota päivitetään sidosryhmille tehtävällä kyselytutkimuksella
- Hyvää tutkimuksessa on se, että se pyrkii pitämään yhteistyötahot mukana ohjelman kehittämisessä.
- Tutkimuksen vastausprosentti on varsin alhainen eivätkä mittarit objektiivisia
- Hyväksi käytännöksi on selkiytynyt sisäisen koheesion lisääntyminen ja kentän aktivoituminen.
- Onnistumisia ovat myös työmenetelmät, jotka sitouttavat kumppaneita sekä prosessi joka pyrkii pitämään yhteistyötahot mukana ohjelman kehittämisessä

*Kehittämisehdotus: Tarvitaan syvällisempää toimintaympäristön ajantasaista analyysyä.*

### *Interventiologiikka*

- Varsinais-Suomen maakuntastrategia pyrkii ennen kaikkea lisäämään alueen toimijoiden kumppanuutta ja yhdessä tekemistä. Menestyvää ja hyvinvoivaa maakuntaa rakennetaan yhdessä tekemisellä ja kumppanuudella. Näköpiirissä häämöttää visio, jossa Varsinais-Suomessa elämisen laatu on parasta.
- Keinona kasvavaan yhdessä tekemiseen ja kumppanuuteen on lanseerattu Kumppanuusfoorumi, joka on uusi näkökulma maakunnalliseen yhteistyöhön, toimintamuotoihin ja yhteistyörakenteisiin. Voi kysyä, onko tämä toimintatapa niin innovatiivinen kuin ensi kuulemalta voisi päätellä. Ainakin selvää tematiikkaa tai organisoitua jäi kaipaamaan, sillä lähes kaikki toiminta laskettiin osaksi Kumppanuusfoorumi. Sinänsä yhteiskehittämiselle ja osallisuuden lisäämiselle on strategian toteutuksessa aina paikkansa.

- EU:n antama strateginen viitekehys jää aika lailla kaukaiseksi strategian suhteen, samoin kuin kehittämistoimenpiteiden konkreettisuus. Ohjelmassa on muodostunut hieman sisäänpäin lämpiävä, kun kaikki tematiikka keskittyy kumppanuuteen ja yhdessä tekemiseen. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta selkeät konkreettiset kehittämistavoitteet ja niitä edistävät toimet eivät tule strategiasta selkeästi esille.
- Selvä puute on kunnollisen Varsinais-Suomen älykkään erikoistumisen strategian vaillinaisuus.

*Kehittämisehdotus: Ohjelmatyössä olisi hyvä huomioida EU:n strategiat (EU 2020, Urban Agenda, Itämeri – strategia yms.) laajemmin kuin nyt on tehty. Älykkään erikoistumisen – strategiaa päivitetään parhaillaan, joten sen suhteen parannusta on tulossa.*

- Varsinais-Suomen maakuntastrategian vaikutusketju on pitkä - mukaan halutaan asukkaat, yritykset, koulutuksen tuottajat, järjestöt – eli käytännössä kaikki toimijat. Kuinka tämä sitten lopulta tapahtuu oikeasti, onkin sitten se vaikeampi juttu.
- Kumppanuusfoorumin avulla verkostoituminen on tarkoitus siirtää uudelle tasolle. Samalla voidaan sitouttaa toimijoita, jotka eivät tunne toisiaan ja viedä asioita yhdessä eteenpäin.
- Mitä Kumppanuusfoorumi on sitten käytännössä? Onko se kuin MYR tai maakuntaparlamentti tai asiantuntijaryhmät eli käytännön työ vai jotain muuta? Esim. yritysneuvontakentässä seutujen väliset yhteistyömuodot ovat jo rakentuneet voimakkaasti.
- Jossakin kuitenkin onnistuttu, koska 75 % barometrin vastaajista pitää foorumia toimivana tapana kehittää maakuntaa.

*Kehittämisehdotus: Kumppanuusfoorumikonseptia voisi edelleen selkeyttää, jotta strategian vaikutusketju päämääristä toimenpiteisiin olisi läpinäkyvämpi.*

- Strategiassa tunnistetaan vaikuttamiskeinoina vastuullisuus, yhteistyö, saavutettavuus ja resurssiviisuus.
- Varovaisuus terminologiaa myöten paistaa läpi. Yhteistyö on tärkeää – mutta seuraavat askeleet – valinnat ja toimenpiteet ovat jääneet yleiselle tasolle. Strategia on lopulta yllätyksetön.

*Kehittämisehdotus: Kehittämisrahoituksen parempi huomioiminen toisi konkretiaa strategian toteutukseen.*

### **Muutosagenda**

- Miten strategian visio: ”Varsinais-Suomessa elämisen laatu on parasta. Menestyvää ja hyvinvoivaa maakuntaa rakennetaan yhteistyöllä ja kumppanuudella” poikkeaa nykytilasta ja onko tämä aidosti visio?
- Tärkeimmäksi muutostavoitteeksi nousee yhteistyön ja kumppanuuden lisääminen, joka on aika staattinen.
- Vastuullisuudessa on painotettu tulevaisuuden aktiivista rakentamista, valintaa työn, yrittäjyyden ja puhtaan ympäristön hyväksi, puhdasta merta ja kaunista ym-

päristöä, alue- ja yhdyskuntarakenteen kehittämistä ja energian tehokkaampaa käyttöä.

- Strategiassa nostetaan esille yhteistyötaidot, joissa etsitään uudenlaista innostusta ja tekemisen kulttuuria, lisätään monialaista osaamista ja vältetään jumiutumista olemassa oleviin rakenteisiin.
- Saavutettavuudella tarkoitetaan sekä henkistä että fyysistä saavutettavuutta. Siihen kuuluu sekä koulutuspalvelujen riittävä saavutettavuus, toimiva infrastruktuuri, Pohjoisen kasvuvyöhykkeen vahvistaminen että Etelä-Suomen kaupunkiverkosto.
- Resurssiviisaudesta poikii strategian mukaan kasvuja ja hyvinvointia. Resurssipotentiaali koostuu erityisesti ihmisistä, osaamisesta ja rakenteista. Miksi mamut nähdään resursseina?
- Strategia pyrkii aikaansaamaan muutokset kumppanuusfoorumin kautta. Foorumi kokoaa yhteen avoimen tiedon ja tekijät = innovaatioalusta.
- Lisäksi kullekin neljälle kärkiteemalle on määritelty toimenpiteet. Tämän lisäksi strategiassa on teemakokonaisuuksia. Muutoksia pyritään aikaansaamaan myös mm. hankerahoituksella ja innovatiivisilla hankinnoilla.
- Asioita on yhdistelty jännästi kärkiteemojen alle esim. työ ja yrittäjyys vastuullisuuden alla, mamut resurssiviisauden alla ja puhdas Itämeri vastuullisuuden ja saavutettavuuden alla.

*Kehittämisehdotus: Visioon hieman lisää muutosnäkökulmaa ja dynaamisuutta (+mitattavuutta). Kehittämisen suunnat ja sisällöt paremmin esiin.*

### **Työkalupaletti**

- Strategiaa toteutetaan Kumppanuusfoorumin ja kumppanuustapaamisten sekä -tiimien avulla. Erityinen vahvuus on, että toimijoilta on saatu sitoumuksia strategiaa toteuttavaan yhteistyöhön jo strategian valmistelun aikana.
- Kun toteuttamisen keskeisin toteuttamisväline on strukturoitu yhteistyö, on haasteena eri toimijoiden yhteistyöhalukkuuden vaihtelu.
- Strategian toteuttamisessa hyödynnetään myös aluetietopalvelua sekä kansalaisportaalia. Ne tuovat maakuntastrategian lähemmäksi tavallisia kansalaisia.
- Konkreettisena toteuttamisen työkaluna mainitaan innovatiiviset julkiset hankinnat.
- Strategian toteuttamisessa hyödynnetään sekä kansallista rahoitusta että EU:n eri instrumentteja. Kumppanuus kantavana toimintamallina tulee esiin myös rahoituksessa: tärkeänä kriteerinä on yhdessä tekeminen ja useamman toimijan mukanaolo.
- Strategian toteuttajina ovat pääasiassa alueen perinteiset toimijat, kuten kunnat, järjestöt, asukkaat oppilaitokset, yritykset, TE ja ELY
- Toimintamallina kumppanuusfoorumi on jo sinällään muutostilanteissa joustava. Muutoksiin varautumista parantaa ennakointimenetelmien kehittäminen ja niihin reagoimista helpottaa oppimisympäristöjen kehittäminen.
- Strategiaa seurataan kumppanuusbarometrillä, joka toteutetaan kyselyllä. Barometri kertoo hyvin keskeisten toimijoiden näkemykset sekä niiden muuttumisen

strategian toimeenpanon edetessä. Perinteisempää seurantaan tehdään eri tilastoista kerättävillä tavoiteluvuilla.

*Kehittämisehdotus: Kumppanuusfoorumin ja -tapaamisten eri teemoihin voisi valmiiksi yhdistää niihin soveltuvia rahoitusinstrumentteja. Se tukisi myös toteuttajaorganisaatioita toimeenpanon rahoitusta suunniteltaessa.*

### **Vaikuttavuus**

- Vaikuttavuutta voidaan mitata suhteessa maakuntaohjelman tavoitteisiin.
- Maakuntaohjelman vaikuttavuuden arviointia on tarkasteltu IOOI-mallin avulla (SITRA):
  - Input/**Panos**-vaiheeseen sisältyvät asiat, joita maakuntaohjelman toimeenpanoon laitetaan, esimerkiksi työtuntien määrä tai rahabudjetit.
  - Output/**Tuotos**-vaiheessa tuloksia ovat panosten suorimmat seuraukset: kuinka monen ihmisen kanssa puhuttiin, kuinka monta yhteistyötilaisuutta järjestettiin tai kuinka monta sivua raporttia tuotettiin.
  - Outcome/**Vaikutus** kertoo, mitä muutoksia saavutettiin kohdeyleisössä: kuinka moni sitoutui yhteistyöhön, kuinka monen toimintatavat muuttuivat haluttuun suuntaan.
  - Impact/**Vaikuttavuus** on muutos, joka saavutetaan maakuntaohjelman toimenpiteiden ansiosta, esimerkiksi miten vastuullisuus, yhteistyötaidot, saavutettavuus ja resurssiviisaus vahvistuivat ja tuottivat toivottuja tuloksia ”joukkoälyn” avulla aiempaan polkuun verrattuna.
- Usein tulosten mittaaminen jätetään liian varhaiseen vaiheeseen IOOI-ketjua, eikä todellinen vaikuttavuus tule esille. Jos vaikuttavuutta ei tiedetä, ei myöskään osata aidosti arvioida, oliko tehty työ hyödyllistä.



- Arviointihetkellä Varsinais-Suomen maakuntaohjelmaa on mahdollista arvioida ai-noastaan tuotosten ja vaikutusten suhteen. Vaikuttavuuden mittaaminen voi ta-  
pahtua vasta pitkän aikavälin seurannan avulla.
- Ohjelman tavoitteiden vaikutuksia arvioidaan jatkuvasti kumppanuusbarometrillä, mikä on hyvä asia.

- Arvioinnissa tarkastellaan neljän maakunnan maakuntaohjelman tavoitteen ja kärkeen kehitystä: vastuullisuus on tahtotilana kehittynyt eniten, muissakin positiivista kehitystä (yhteistyötaidot, saavutettavuus ja resurssiviisaus)
- Onnistumisena on kumppanuusfoorumi, joka on toimiva tapa kehittää maakuntaa.
- Kumppanuusbarometrin mukaan kehitys on ollut kaikkien tavoitteiden osalta pääosin positiivista (edistynyt erittäin hyvin, hyvin tai kohtalaisesti)
- Heikoimmin on hyödynnetty maahanmuuttajien osaamista.
- Aluetietopalvelun käyttö ei ole tarkasteluhetkellä edistynyt.

*Kehittämisehdotus: Vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi edellyttää pitkän aikavälin seuranta. Aluetiedon jalostaminen avoimeksi dataksi edistäisi kumppanuutta ja maakuntaohjelman tavoitteiden saavuttamista.*

### **Kytkenä ennakointi- ja tulevaisuustyöhön**

- Maakuntastrategiaa varten on laadittu yksi nykytrendiin pohjautuva väestöskenaario sekä kolme työpaikka- ja työllisyyskenaariota. Lisäksi on pidetty ainakin työryhmille tulevaisuusaamupäivä sekä julkisen hallinnon edustajille tulevaisuusverstaas. Jälkimmäisten tuloksista ei kuitenkaan löydy mainintaa itse strategiasta. Onko tehty muita taustaselvityksiä? Valmistelussa on hyödynnetty ns. NABC-menetelmää.

*Kehittämisehdotus 1: Yhteisissä tulevaisuustarkasteluissa löydettyjen kehittämismahdollisuuksien ja varautumistarpeiden jäsentäminen esim. NABC-menetelmän mukaisesti ja kytkeminen strategiaan valintoihin vahvistaisi valittujen toimenpiteiden perusteluja.*

- Erinomaista, että strategia tähtää jatkuvaan ennakoivaan toimintaan. Raportissa on myös nostettu esiin maakunnan kehittymisen ja kehittämisen kannalta keskeisiä yleisiä huomioita. TP Y3: yhteistyö, ennakointimenetelmien kehittäminen osana aluetietopalvelua kytkee strategian erinomaisesti alueelliseen ennakointi- ja tulevaisuustyöhön.
- Osaamistarpeen ennakointi on vahvasti esillä.
- Edellisen maakuntastrategian SWOT-analyysin toteutumisen arvio on hyvä pohja uusien toimenpiteiden valinnoille ja tuo jatkuvuutta kehittämistyölle.
- Varsinais-Suomen nykytilaa on perusteellisesti ja perinteiseen tapaan esitelty sekä verrattu suhteessa muihin maakuntiin ja koko maahan. Kuvaus maakunnan nykyisestä vastuullisuudesta, yhteistyöstä, saavutettavuudesta ja resurssiviisaudesta sekä niiden kehittämismahdollisuuksista on vaikeasti löydettävissä.

*Kehittämisehdotus 2: Maakunnan kehittämismahdollisuuksien arvioinnin kannalta vertailu maakunnan aikaisempaan tilaan antaisi paremman pohjan valinnoissa.*

### ***Alueidenkäyttönäkökulma***

- Strategiaan on otettu mukaan aluerakenteeseen ja saavutettavuuteen (liikennestrategiaan) liittyviä tavoitteita myös karttaesityksinä, jotka kytkevät strategian, maakuntakaavan ja liikennejärjestelmätyn toisiinsa.
- Nostoina toimenpiteistä voi mainita kumppanuusfoorumissa mukana olevan yhteisen alue- ja yhdyskuntarakenteen. Kärkiteemojen toimenpiteitä ovat Varsinais-Suomesta kansainvälisten yhteyksien ja toiminnan keskus Itämeren alueella, pohjoisen kasvuvyöhykkeen kasvumahdollisuuksien hyödyntäminen, rannikon ja sisämaan liikenneyhteyksien edistäminen ja Espoo-Salo –oikoradan suunnittelun etenemisen varmistaminen. Tukholman suunnan suuri merkitys Varsinais-Suomelle näkyi ohjelmassa ja sen toimenpiteissä yllättävän vähän.
- Lisäksi nostoina ovat innovatiivisuuden ja yhteisvastuullisuuden lisääminen maankäytön suunniteluun mahdollistamalla varhainen vuorovaikutus asukkaiden ja elinkeinoelämän näkökulmasta vetovoimaisen ympäristön rakentamiseksi sekä Varsinais-Suomen vetovoiman kehittäminen erityisesti vanhojen rakennusten ja ympäristön innovatiivisella uudella käytöllä.

*Kehittämisehdotus 1: Ohjelmatyölle rinnakkaisissa prosesseissa tehtyjen aluerakenne- ja saavutettavuustavoitteiden (karttojen) tarkempi analysointi suhteessa ohjelman tavoitteisiin.*

*Kehittämisehdotus 2: Kumppanuustoimijoiden rooli ja heidän työnsä merkitys (mm. se, että heidän kanssaan on tehty kumppanuuslupauksia joita jatkotyöstetään) olisi hyvä avata ohjelma-asiakirjassa selkeämmin.*

## Liite 8 Sidosryhmäseminaarin 17.5.2016 ohjelma

**PIRKANMAA**

**Uudenmaan liitto**  
Nylands förbund

**VARSAIS-SUOMEN LIITTO**  
EGENTLIGA FINLANDS FÖRBUND  
REGIONAL COUNCIL OF SOUTHWEST FINLAND



Maakuntaohjelmien vertaisarviointi 2016  
PIRKANMAA – UUSIMAA – VARSINAIS-SUOMI

### Maakuntasuunnittelu uudistuu

*Seminaari kolmen maakuntaohjelman arvioinneista*

Kolme suurinta maakunnan liittoa tekivät vertaisarvioinnin toistensa maakuntaohjelmista. Tule kuulemaan tuloksia ja keskustelemaan, miten rakentaa toimivaa ja tehokasta maakuntasuunnittelua uudistuvaan aluehallintoon.

**Aika** Tiistai 17. toukokuuta 2016 klo 9.30–15.30

**Paikka** Messukeskus, Pasila, Messuaukio 1, 00520 Helsinki

[> Tulo-ohjeet](#)

Seminaarin tavoitteet

- Esitellä vertaisarviointien tulokset ja löydökset
- Etsiä keinoja uudistaa maakuntasuunnittelun laatimista
- Pohtia maakuntasuunnittelun roolia ja rakennetta itsehallintoalueuudistuksessa.

Ilmoittauduthan 3.5.2016 mennessä [verkkolomakkeella](#).

Ohjelma löytyy seuraavalta sivulta.

**PIRKANMAA**

**Uudenmaan liitto**  
Nylands förbund

**VARSAIS-SUOMEN LIITTO**  
EGENTLIGA FINLANDS FÖRBUND  
REGIONAL COUNCIL OF SOUTHWEST FINLAND



Maakuntaohjelmien vertaisarviointi 2016  
PIRKANMAA – UUSIMAA – VARSINAIS-SUOMI

## Ohjelma

9.30 Kokoon tuleminen ja kahvi

10.00 Tilaisuuden avaus

10.15 Maakuntasuunnittelu tänään ja ylihuomenna  
Professori Jussi Jauhiainen, Turun Yliopisto

10.45 VERTAISARVIOINNIN LÖYDÖKSET JA TULOKSET

### 1. Mitä löytyi Uusimaa-ohjelmasta?

Arviointitiimi Pirkanmaan liitosta

**Vaikutavuutta yhteisellä tahtotilalla – Uusimaa-ohjelman merkitys korkeakoululle**

Susanna Niinistö-Sivuranta, vararehtori – opetus ja aluekehitys, Laurea Ammattikorkeakoulu

### 2. Mitä löytyi Varsinais-Suomen maakuntastrategiasta?

Arviointitiimi Uudenmaan liitosta

**Miten maakunnan strategiaproessi palvelee viranomaisten välistä yhteistyötä?**

Timo Metsä-Tokila, strategia- ja asiakkuuspäällikkö, Varsinais-Suomen ELY-keskus

### 3. Mitä löytyi Pirkanmaan maakuntastrategiasta?

Arviointitiimi Varsinais-Suomen liitosta

**Pirkanmaan maakuntastrategia elinkeinoelämän näkökulmasta?**

Peer Haataja, johtaja, Tampereen kaupunkamari

14.00 PANEELIKESKUSTELU

### 1. Vertaisarviointi: Mitä opittiin – Onnistumiset – Kehittämiskohteet?

**2. Maakunnat itsehallintouudistuksessa: Miten maakunnat tekevät kehittämistyötä ja kenen kanssa? Tarvitaanko valtionohjausta? Miten varmistetaan hyvä toimeenpano?**

**Kuinka järjestetään vuorovaikutteisuus ja osallistaminen?**

Paneelin osanottajat:

Annika Saarikko, kansanedustaja, eduskunta

Taina Susiluoto, ylijohtaja, työ- ja elinkeinoministeriö

Esa Halme, maakuntajohtaja, Pirkanmaan liitto

Kari Hakämies, maakuntajohtaja, Varsinais-Suomen liitto

Ossi Savolainen, maakuntajohtaja, Uudenmaan liitto

Paneelin vetäjänä: Hannu Lehtilä

15.30 Tilaisuuden päättäminen